



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

RAFAEL FLORES SOARES

**A INSERÇÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA  
NO MERCADO INTERNACIONAL DE VINHOS: o caso Lidio  
Carraro Vinícola Boutique**

Brasília – DF

2012

RAFAEL FLORES SOARES

**A INSERÇÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA  
NO MERCADO INTERNACIONAL DE VINHOS: o caso Lidio  
Carraro Vinícola Boutique**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Ph.D, Janann  
Joslin Medeiros

Brasília – DF

2012

Flores Soares, Rafael.

A inserção de uma pequena empresa brasileira no mercado internacional de vinhos: o caso Lidio Carraro Vinícola Boutique. / Rafael Flores Soares. – Brasília, 2012.

85 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2012.

Orientadora: Prof. Ph.D Janann Joslin Medeiros, Departamento de Administração.

1. Internacionalização de empresas. 2. Consórcio de exportação. 3. Micro e pequenas empresas. 4. Setor de vinhos.

**RAFAEL FLORES SOARES**

**A INSERÇÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA  
NO MERCADO INTERNACIONAL DE VINHOS: o caso Lidio  
Carraro Vinícola Boutique**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**RAFAEL FLORES SOARES**

Ph.D, Janann Joslin Medeiros  
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,  
Professor-Examinador

Titulação, nome completo  
Professor-Examinador

Brasília, ..... de ..... de .....

Dedico este trabalho à minha família. Em especial, aos meus pais e irmão que estiveram presentes em todos os momentos dessa trajetória. Dedico também à minha namorada, por toda a paciência e companheirismo.

Agradeço a todos da família Carraro. Especialmente, à Patrícia Carraro que, gentilmente, me recebeu e forneceu todas as informações necessárias para enriquecer este estudo. Agradeço também à Ana Paula Kleinowski e Andreia Milan, do *Wines of Brasil*, pela ajuda. Por fim, e, igualmente importante, agradeço à minha orientadora Janann pela dedicação e por todas as considerações que me incentivaram a realizar um melhor trabalho.

“A felicidade não vem apenas dos prazeres momentâneos. Fazer a escolha certa, ainda que isso represente uma privação imediata, é um dos caminhos para a felicidade e uma forma de atingir nossos objetivos.” (Rodrigo Raineri)

## RESUMO

Tendo em vista a dinamicidade e competitividade que caracterizam o mundo empresarial atualmente, a internacionalização de empresas parece ter se tornado uma interessante estratégia para as organizações. Levando isto em consideração, as micro e pequenas empresas brasileiras vêm, nos últimos anos, buscando contribuir de forma mais significativa com as exportações do país. Apesar disso, as MPEs, ao darem início à sua trajetória internacional, se deparam com inúmeras barreiras e incertezas. Uma das estratégias mais utilizadas por estas empresas para tentar superar os obstáculos impostos à internacionalização é a formação de consórcios de exportação. Este trabalho teve como objetivo descrever como ocorreu o processo de inserção da Lidio Carraro Vinícola Boutique – uma pequena empresa gaúcha de vinhos – no mercado internacional de vinhos e de que forma sua participação no consórcio de exportação *Wines of Brasil* influenciou este processo. Para o alcance dos objetivos propostos foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com a Diretora de Marketing e Vendas da Lidio Carraro e com a Gerente do consórcio *Wines of Brasil*. Por meio de análises qualitativas foi possível compreender as razões da vinícola para iniciar o processo de internacionalização, os mercados escolhidos pela empresa para exportar seus produtos, as principais barreiras e facilidades encontradas nessa empreitada, as estratégias utilizadas pela empresa para se inserir nos mercados selecionados e sua relação com o consórcio estudado. Verificou-se que, apesar do Brasil não ser reconhecido como país produtor de vinhos de qualidade e valor agregado, não apresentar um setor de vinhos competitivo e não subsidiar e incentivar os produtores locais, os vinhos da Lidio Carraro estão obtendo relativa competitividade e sucesso no tradicional mercado internacional de vinhos.

Palavras-chave: 1. Internacionalização de empresas. 2. Consórcio de exportação 3. Micro e pequenas empresas. 4. Setor de vinhos.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estratégias de promoção comercial <i>Wines of Brasil</i> , 2011. ....	47
Gráfico 1: Exportações brasileiras por porte de empresa, 2010.....	12
Gráfico 2: Volume total exportado pelo <i>Wines of Brasil</i> , em litros, de 2009 a 2011. .	48
Gráfico 3: Relação entre o volume total e o volume de vinhos finos exportados pelo <i>Wines of Brasil</i> , em litros, de 2009 a 2011. ....	48
Gráfico 4: Receitas obtidas pelo <i>Wines of Brasil</i> de 2009 a 2011, em US\$. ....	49
Gráfico 5: Comparação entre o valor e o volume exportado pelo <i>Wines of Brasil</i> e demais produtores brasileiros de vinhos. ....	50
Gráfico 6: Comparação do volume de vinhos engarrafados e exportados pelo <i>Wines of Brasil</i> e pelos demais produtores brasileiros. ....	51
Gráfico 7: Comparação do valor dos vinhos engarrafados exportados pelo <i>Wines of Brasil</i> e pelo restante dos produtores brasileiros. ....	51
Gráfico 8: Receitas da Lidio Carraro com exportações antes e depois do <i>Wines of Brasil</i> . ....	72
Quadro 1: Classificação de consórcios. ....	25
Quadro 2: Principais barreiras à exportação. ....	27
Quadro 3: Mercados importadores dos produtos Lidio Carraro ao longo dos anos ..	60

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

FIERGS – Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul

Apex-Brasil – Agência brasileira de promoção de exportação e investimentos

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho

UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura

*WOB – Wines of Brasil*

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Contextualização.....	13
1.2	Formulação do problema .....	16
1.3	Objetivo Geral .....	16
1.4	Objetivos Específicos.....	16
1.5	Justificativa .....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1	Conceitos e formas de entrada no mercado internacional .....	18
2.2	Teorias de internacionalização .....	19
2.2.1	Teoria de Uppsala .....	20
2.2.2	O paradigma eclético.....	21
2.2.3	Teoria das networks .....	21
2.2.4	Internacionalização como estratégia de negócios .....	22
2.3	Razões para internacionalização .....	22
2.4	Consórcios de exportação .....	23
2.4.1	Conceitos.....	24
2.4.2	Classificação dos consórcios.....	25
2.4.3	Barreiras à internacionalização e os consórcios como estratégia internacional competitiva das MPEs .....	26
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	33
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	33
3.2	Caracterização da organização .....	34
3.3	Participantes do estudo.....	36
3.4	Instrumentos de pesquisa .....	36
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	37
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	39
4.1	Wines of Brasil – WOB.....	41
4.1.1	Surgimento e contextualização.....	41
4.1.2	Ações de promoção.....	44
4.1.3	Resultados do Wines of Brasil.....	47
4.2	Lidio Carraro e sua inserção no mercado internacional de vinhos.....	52
4.2.1	Decisão de exportar.....	52
4.2.2	Escolha dos mercados .....	59
4.2.3	Barreiras encontradas .....	63
4.2.4	Fatores facilitadores .....	66
4.2.5	Estratégias utilizadas.....	68
4.3	Lidio Carraro e sua participação no Wines of Brasil.....	70

5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	74
	REFERÊNCIAS.....	78
	APÊNDICE A – Roteiro da entrevista com a Diretora de Vendas e Marketing da Lidio Carraro .....	81
	APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com a Gerente do <i>Wines of Brasil</i> .....	82
	APÊNDICE C – Roteiro para pesquisa documental .....	84

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Ishihara (2009), no atual cenário competitivo mundial no qual há crescente abertura das economias e a dinamicidade dos mercados é cada vez maior,

(...) a internacionalização da empresa deixou de ser uma opção àquelas que chegam a um nível em que naturalmente isso seria o próximo passo para sua expansão e se tornou elemento estratégico para a gestão de um negócio sustentável. (ISHIHARA; 2009, p.8)

Corroborando com essa ideia, Costa et al. (2005) afirmam que as mudanças cambiais ocorridas a partir do ano 2000 têm incentivado consideravelmente o aumento das empresas brasileiras exportadoras nos últimos anos. Esse aumento, segundo os autores, deve-se ao fato das empresas buscarem maior visibilidade no contexto atual, ampliação de mercados, aumento de competitividade e, conseqüentemente, de sua receita.

O aumento mencionado por Costa et al. (2005) é também confirmado pelos dados fornecidos pela Secretaria de Comércio Exterior – SECEX. De acordo com a Secretaria, de 2002 até o final do ano de 2010, o número total de empresas brasileiras exportadoras cresceu significativamente. Ponto muito importante para o presente estudo é a representatividade das micro e pequenas empresas – MPEs - nesse número total, conforme pode ser observado no gráfico 1:

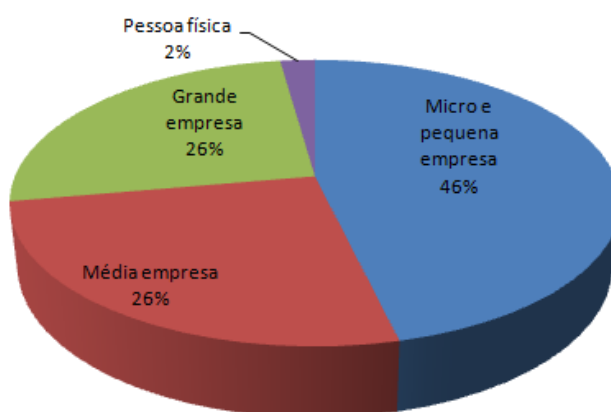


Gráfico 1: Exportações brasileiras por porte de empresa, 2010.  
Adaptado de: Secretaria de Comércio Exterior – SECEX.

Apesar dessa representatividade, as micro e pequenas empresas ainda encontram inúmeras dificuldades para iniciarem o processo de internacionalização. De acordo

com Almeida (2006), isto ocorre, pois a entrada em mercados internacionais é complexa e envolve inúmeros riscos e incertezas. Segundo o autor, a complexidade do processo é decorrente do grande número de operações necessário para a transposição das fronteiras nacionais. Os riscos, por sua vez, são gerados pelas incertezas das empresas de operarem em mercados com contextos sociais, econômicos, políticos e legais completamente distintos dos seus.

Costa et al. (2005) concordam com as idéias trazidas por Almeida (2006). Afirmam que a principal dificuldade encontrada pelas micro e pequenas empresas no processo de internacionalização deve-se à restrição de capital. Em razão dessa, as empresas encontram diversas dificuldades para a realização de pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, promoções e aumentos da produção – fatores necessários para competir internacionalmente.

Levando em consideração as dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas, Costa et al. (2005) defendem que “estratégias devem ser traçadas para que essas empresas consigam tornar-se competitivas internacionalmente” (COSTA et al. 2005, p.2). Ainda segundo a visão dos autores, uma das principais estratégias utilizadas por essas empresas para superar as barreiras impostas pelo processo é a organização de consórcios de exportação.

No presente estudo buscar-se-á investigar a inserção de uma pequena empresa brasileira no mercado internacional de vinhos a qual integra um consórcio de exportação. Dessa forma, apresenta-se, a seguir, uma breve contextualização a respeito do segmento de mercado destacado.

## **1.1 Contextualização**

A viticultura é uma atividade milenar, sendo praticada por um grande número de países. De acordo com Blume, Hoff e Pedrozo (2009), existe um novo panorama mundial no mercado de vinhos. Ele está representado por uma nova cultura de consumo que, entre outros fatores, encontra-se mais aberta aos vinhos oriundos do *Novo Mundo* (Wines from Brazil, 2011).

De acordo com o sítio Taça Cheia, vinhos de países como Austrália, Chile, Argentina e Brasil integram o *Novo Mundo* citado. Ainda de acordo com o sítio, estes vinhos,

se comparados aos vinhos produzidos nos países mais tradicionais – França, Itália e Portugal – são mais frutados e contém maior teor alcoólico. Outra importante característica destacada é a utilização, por parte destes novos países produtores, de tecnologias bastante avançadas no processo de vinificação.

Para Blume, Hoff e Pedrozo (2009) “a quantidade vem cedendo lugar para a qualidade em vários países” (BLUME;HOFF;PEDROZO; 2009, p.273).

Suzin (2003) afirma que a indústria de vinhos brasileira, pertencente ao *Novo Mundo* citado, vem se desenvolvendo de forma consistente para acompanhar o panorama citado por Blume, Hoff e Pedrozo (2009). Para ela

(...) se há 30 anos atrás ainda possuíamos um produto de qualidade questionável, a ponto de não satisfazer nem mesmo o nosso pouco exigente mercado doméstico, nos últimos anos, o desenvolvimento tecnológico apresentado pelo setor deu suporte a um crescimento qualitativo inquestionável. (SUZIN, 2003, p.16)

Visando atender a essa nova cultura de consumo mundial supracitada, organizou-se, em 2002, um consórcio de exportação composto por seis vinícolas brasileiras e gerenciado pela FIERGS – Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul. Em 2004, com a parceria entre a Apex-Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – e o IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho – já firmada, o então consórcio *Wines from Brasil*, de acordo com Sato e Ângelo (2007), iniciou um programa de expansão de mercados para os vinhos finos nacionais.

Essa expansão, segundo os autores, ocorreu mediante a participação por parte das empresas integrantes do consórcio *Wines of Brasil* de feiras internacionais e outras ações de promoção do vinho brasileiro no exterior.

De acordo com a UVIBRA (2006) – União Brasileira de Vitivinicultura –, observou-se, de 2004 a 2008, um aumento significativo na qualidade dos vinhos exportados pelo país. Ainda segundo a União, nesse mesmo período, o número de países importadores dos vinhos brasileiros cresceu de 16 para 41.

Nesse sentido, dados mais recentes do *Wines of Brasil* (2011) mostram que, até o final do terceiro trimestre de 2011, aproximadamente 33% - 315.244,9 litros – do total de vinho exportado pelo Brasil – 954.460 litros – é oriundo das vinícolas pertencentes ao consórcio.

Apesar dos animadores resultados destacados e do novo panorama mundial de vinhos que vem se estabelecendo, de acordo com o Wine Institute (2010), o Brasil é

responsável por apenas 1% da produção mundial de vinhos. Ainda segundo o Instituto, França, Itália, Espanha, Argentina, Austrália e Chile são responsáveis por aproximadamente 70% do volume total produzido no planeta.

Além de mínima representatividade na produção mundial, outro importante ponto que dificulta a inserção das empresas brasileiras no mercado internacional de vinhos é o fato dessas, de acordo com Borini et al (2006), serem “*late movers*” ou entrantes tardios.

A respeito de entrantes tardios, Fleury (2006) aponta que ainda não há uma abordagem teórica consistente que trate deste tipo de empresas. Contudo, segundo o autor,

As empresas brasileiras que partem para o processo de internacionalização enfrentam condições radicalmente distintas daquelas vividas pelas empresas que primeiro se internacionalizaram, os chamados “primeiros entrantes” ou “*early-movers*”. (FLEURY; 2006)

Para o autor, as condições citadas relacionam-se à grande competição entre os players globais que requer uma orientação permanente das empresas entrantes para a inovação. Além disso, estas empresas necessitam focar em produtos e/ou serviços de alto valor agregado.

Dessa forma, Blume, Hoff e Pedrozo (2007) afirmam que a percepção das tendências de mercado aliada a qualidade dos produtos oferecidos são fatores de sucesso importantes para a competitividade internacional. Entretanto, segundo os autores, não são fatores suficientes para garantir o sucesso internacional. Isso, pois se trata de um segmento de mercado composto por países e empresas com tradições seculares na produção e comercialização de vinhos. Sendo assim, eles defendem que

(...) investimentos em qualidade e recursos humanos consorciados às inovações tecnológicas, bem como diferentes propostas de produtos associados a um processo de marketing eficiente, tornam-se fatores básicos e indispensáveis para enfrentar a concorrência no mercado de vinhos. (BLUME;HOFF;PEDROZO, 2007, p.10)



## 1.2 Formulação do problema

Levando em consideração as inúmeras dificuldades encontradas pelas MPEs para se internacionalizarem e as barreiras de entrada presentes no mercado mundial de vinhos, o presente estudo visa responder a seguinte pergunta:

***“Como ocorreu o processo de inserção da Lídio Carraro Vinícola Boutique no mercado internacional de vinhos e de que forma sua participação no consórcio de exportação Wines of Brasil influenciou este processo?”***

## 1.3 Objetivo Geral

Tomando a pergunta anteriormente destacada como base, esse estudo apresenta como objetivo geral descrever o processo de inserção da Lídio Carraro Vinícola Boutique no mercado internacional de vinhos e como sua participação no consórcio de exportação influenciou este processo.

## 1.4 Objetivos Específicos

Visando alcançar o objetivo geral supracitado, o trabalho apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as estratégias utilizadas pela empresa visando competitividade internacional;
- Identificar os principais fatores que facilitaram a inserção da Lídio Carraro no mercado internacional de vinhos;
- Identificar as principais barreiras encontradas pela empresa no seu processo de internacionalização e como lidou com elas;
- Descrever o *Wines of Brasil* e;
- Descrever a participação da Lídio Carraro no *Wines of Brasil*.

## 1.5 Justificativa

Como já apontado, o cenário extremamente competitivo do mercado vinícola mundial e o fato da internacionalização ainda representar um grande desafio, principalmente para as MPEs brasileiras, formam a base desse estudo.

Além do destacado anteriormente, percebeu-se na literatura pesquisada uma lacuna no que diz respeito a estudos que tratam da inserção de MPEs no mercado internacional. E, mais especificamente, de MPEs de países considerados *late movers* - conceito desenvolvido na contextualização e caso brasileiro em inúmeros segmentos, assim como no de vinhos.

Dessa forma, a relevância teórica de estudar este caso especificamente é embasada, principalmente, na sua aparente contradição ao modelo de diamante de Porter (1990). Esse modelo sugere que ter um setor doméstico altamente competitivo é um fator determinante para a competitividade internacional. Percebeu-se, entretanto, que, mesmo domesticamente, a indústria brasileira de vinhos não é tão competitiva. Apesar disso, MPEs brasileiras estão obtendo relativa competitividade e reconhecimento no mercado internacional de vinhos.

Nesse sentido, o estudo, ao apresentar como objetivo central a identificação dos principais fatores envolvidos na inserção da Lidio Carraro Vinícola Boutique – uma pequena empresa familiar – no mercado internacional de vinhos, pode auxiliar empresas similares do mesmo ou de outros setores a verificarem que, apesar de todas as dificuldades encontradas, existe a possibilidade de sucesso na empreitada de internacionalização e razões fundamentadas para o início desse processo.

Teoricamente, espera-se avançar em base empírica e compreender os fatores que contribuem à competitividade de empresas e indústrias, mesmo de *late movers*, no mercado internacional.

Em razão dos fatores supracitados, o estudo pode, então, ser igualmente benéfico para a comunidade acadêmica. Pode gerar conhecimento tanto de cunho prático quanto de relevância teórica sobre o processo de internacionalização de MPEs em setores *late movers*.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo apresenta a fundamentação teórica que embasa esse trabalho. Primeiramente, serão destacados os principais temas relacionados à internacionalização, tais quais: conceitos, teorias, razões para se internacionalizar e principais barreiras encontradas no processo. Posteriormente, tópicos associados aos consórcios de exportação como conceitos, classificações e a ideia desses como estratégia para a competitividade internacional das MPEs serão explorados.

### **2.1 Conceitos e formas de entrada no mercado internacional**

Parece haver considerável consenso acerca dos conceitos de internacionalização. Freire (1997) a define como sendo a extensão das estratégias de produtos, mercados e de integração vertical das empresas para outros países.

Calof e Beamish (1995), assim como diversos autores, definem a internacionalização como um processo. Apesar disso, estes a defendem não como um processo qualquer, mas como um processo adaptativo das operações das empresas aos ambientes externos. Johanson e Vahlne (1977) também corroboram com os conceitos já definidos. Segundo os autores, a internacionalização é um processo o qual ocorre de forma gradual ou incremental.

Apesar de considerarem a internacionalização como um processo, Arruda, Goulart e Brasil (1996) defendem que essa não precisa ser, obrigatoriamente, composta por etapas sequencialmente inflexíveis e impositivas. Calof e Beamish (1995) também consideram que as iniciativas as quais compõem o processo de internacionalização podem ocorrer de forma isolada ou simultânea, dependendo da situação.

Ideia semelhante às anteriores é apresentada por Johanson e Vahlne (1977). Eles afirmam que o processo de internacionalização envolve três decisões principais em relação à entrada em novos mercados. Estas - estabelecimento de canais de exportação, estabelecimento de subsidiárias de vendas e de subsidiárias de produção no próprio país estrangeiro - não são, necessariamente, sequenciais. Porter (1986) diverge um pouco em relação às três decisões citadas anteriormente,

apesar de também acreditar que as empresas podem participar de atividades internacionais de três maneiras. Segundo o autor, elas ocorrem por meio de licenças, exportações e, por fim, investimentos diretos no exterior. Na visão dele,

Normalmente a primeira incursão de uma empresa no estrangeiro envolve exportação ou licenças, e somente depois de ter ganho uma certa experiência a nível internacional ela irá considerar um investimento direto no exterior. (PORTER, 1986, p.260)

Outra visão relacionada aos modos de entrada em mercados internacionais é trazida por Almeida (2006). Para esse autor, as empresas também podem se inserir no mercado estrangeiro de três maneiras, tais quais:

- Por exportação: Segundo o autor, é a forma mais comum de ingresso nos mercados estrangeiros utilizada pelas MPEs. Nesse modo de entrada, os produtos a serem exportados não são produzidos nos países de destino e são utilizados, geralmente, intermediários para as transações comerciais;
- Contratualmente: Nesse tipo de entrada há o estabelecimento de contrato entre uma instituição em um país estrangeiro e a firma exportadora, envolvendo a transferência de tecnologia ou capacitação para a empresa no país de destino. Há nesse modo de entrada três formas de atuação: contratos de produção, licenciamento e *franchising*;
- Por investimento: Esse modo de entrada ocorre quando determinada empresa possui plantas industriais ou algum tipo de unidade produtiva em países estrangeiros (subsidiárias).

## 2.2 Teorias de internacionalização

Neste tópico serão apresentadas as principais teorias que abordam o processo de internacionalização. Buscou-se mesclar teorias tradicionais – Teoria de Uppsala – com abordagens atuais – Internacionalização como estratégia de negócios – a fim de possibilitar um entendimento mais completo do assunto.

### 2.2.1 Teoria de Uppsala

De acordo Hilal e Hemais (2003), a internacionalização das empresas, seja por meio de exportações, seja por meio de investimentos diretos é uma consequência do seu crescimento. Segundo os autores, ela ocorre quando o número de oportunidades lucrativas no mercado interno diminui ao ponto de impedir a ampliação das empresas, sendo essas incentivadas a buscar novas formas de expansão. Essas expansões, por sua vez, ocorrem para locais mais similares àqueles das operações existentes – destinos com menor distância psíquica.

Vale destacar, neste momento, o conceito de distância psíquica a fim de facilitar as análises posteriores a respeito do tema. Neste sentido, a distância psíquica pode ser entendida como “a distância entre o mercado doméstico e um mercado externo resultante da percepção e compreensão de diferenças culturais e de negócios” (EVANS, TREADGOLD e MAVONDO, 2000b, p.375). Johanson e Vahlne (1977), por sua vez, entendem a distância psíquica como o conjunto de fatores – desenvolvimento econômico, idioma, cultura, sistema político, etc. - que dificultam ou impedem o fluxo de informações entre as empresas e os mercados.

Na visão de Hilal e Hemais (2003), o processo de internacionalização não representa uma sequência de passos planejados e racionalmente executados, senão um sequenciamento de passos de natureza incremental.

A justificativa para a consideração da internacionalização como um processo incremental é, segundo Johanson e Vahlne (1977), em razão das imperfeições e incertezas dos novos mercados a serem explorados. Segundo os autores, essa incerteza relaciona-se com a distância psíquica citada, isto é, quanto mais distantes forem os países de origem dos países estrangeiros, maiores serão as incertezas.

De acordo com essa teoria, as firmas se expandem para o exterior por meio de uma série de investimentos graduais e incrementais, à medida que ganham experiência nos novos mercados que escolheram.

### 2.2.2 O paradigma eclético

Whitelock (2002) afirma que, sob a ótica do paradigma preconizado por Dunning (1986) – também conhecido como OLI (*Ownership, Location and Internalization*), a decisão de se internacionalizar é tomada de uma maneira completamente racional, baseada, principalmente, na análise dos custos de transação de entrada nos mercados.

Dunning (1986) sugere ainda três tipos de vantagem os quais são determinantes para a atuação das empresas no mercado internacional, a saber: de propriedade, de localização e de internalização.

As vantagens de propriedade – *ownership* -, segundo o autor, se referem às vantagens competitivas específicas de cada empresa, como economias de escala, patentes, capacidades tecnológicas e de gestão e etc..

As de localização – *location* -, por sua vez, trazem a ideia de que, possuindo as vantagens de propriedade, as empresas devem analisar os atrativos dos mercados nos quais deseja investir. Dessa forma, fatores como custos de produção, tamanho do mercado consumidor e subsídios governamentais para o investimento devem ser analisados.

Por fim, as vantagens de internalização – *internalization* -, como afirmam Stal, Cunha de Almeida e Avrichir (2008), trazem a ideia de que as empresas devem considerar a possibilidade de produção no exterior ou ceder, por meio de contratos e licenças, a utilização de alguma de suas vantagens de propriedade.

### 2.2.3 Teoria das networks

Ainda de acordo com Whitelock (2002), o uso da teoria das networks em estudos de internacionalização surgiu como uma crítica às duas teorias anteriores – de Uppsala e do paradigma eclético. Segundo o autor, essas teorias focavam unicamente na relação de uma firma produtora com um único intermediário, ou seja, visava um único relacionamento vendedor-comprador. Entretanto, na realidade, o sistema industrial é uma rede de firmas integradas – fornecedores, distribuidores,

consumidores - para a produção, distribuição e utilização de produtos que estabelecem entre si parcerias de longo prazo.

Essa também é a visão adotada por Almeida (2006). De acordo com ele, a network é representada por relações de longo prazo constituídas e mantidas por diversos agentes econômicos presentes no mercado, tais quais: indústrias, distribuidores, concorrentes, clientes etc.

#### 2.2.4 Internacionalização como estratégia de negócios

Segundo Reid (1983), a internacionalização representa uma escolha entre várias estratégias competitivas de expansão. É guiada pelos recursos disponíveis na empresa, pela filosofia gerencial e pelas oportunidades oferecidas pelos mercados.

Whitelock (2002) corrobora com essa ideia afirmando que a internacionalização é baseada no pragmatismo das empresas. Segundo ele, elas fazem escolhas (*trade-offs*) entre uma série de variáveis a ela relacionadas como atratividade dos mercados, distância psíquica, quantidade de barreiras à entrada, etc.

### 2.3 Razões para internacionalização

Minervini (1997) afirma que são várias as motivações que impulsionam as empresas para o mercado internacional, a saber:

- Necessidade de operar em mercados de volumes que garantam dimensões industriais - economias de escala;
- Pedidos casuais de importadores;
- Aproveitamento das estações do ano;
- Possibilidade de preços mais rentáveis;
- Melhor programação da produção;
- Possibilidade de prolongamento do ciclo de vida de um produto;
- Diversificação de riscos;
- Melhoramento da imagem com fornecedores, bancos e clientes;
- Busca de equilíbrio contra a entrada de competidores no mercado interno e;

➤ Estratégia de desenvolvimento.

Almeida (2006) entende que, apesar dos riscos inerentes ao processo de internacionalização, os custos de entrada em outros países podem ser compensados pelos benefícios oriundos dessa expansão. Segundo o autor, esses benefícios englobam o crescimento das empresas, a conquista de novos mercados, a obtenção de economias de escala e o consequente aumento da competitividade.

Cretoiu (2007) identifica ainda mais motivos para que as empresas se internacionalizem. Para o autor, o processo, que é iniciado por meio das exportações, traz nítidos reflexos às empresas em relação ao seu próprio desenvolvimento e também à capacidade de resposta à concorrência no mercado interno. Além disso, a presença em outros mercados potencializa as possibilidades de benchmarking dessas empresas e aguça a percepção delas em relação a novas tendências de mercado e tecnologias.

Apesar das variadas possibilidades de desenvolvimento proporcionadas pela internacionalização, o mercado internacional é muito instável e repleto de inesperadas surpresas. Essa instabilidade e imprevisibilidade do cenário internacional dificultam a inserção das MPEs. Por essas razões, Consórcio de Exportação (2009) afirma que

(...) a formação de consórcios de exportação surge como uma alternativa estratégica para as empresas de pequeno e médio porte, a fim de facilitar a introdução no mercado internacional, com o intuito de trabalhar coletivamente em prol de objetivos comuns e maximizar os resultados em produção/qualidade, vendas, exportações, entre outros aspectos. (Consórcio de Exportação, 2009, p.1)

## **2.4 Consórcios de exportação**

Nesta seção serão abordados alguns conceitos relativos aos consórcios de exportação, assim como as classificações desses. Por fim, a abordagem desses como forma de promover a competitividade internacional das MPEs será inserida.



### 2.4.1 Conceitos

Ideias bastante similares em relação aos consórcios de exportação são apresentadas por diversos autores. Unido (2003), por exemplo, entende o consórcio de exportação como uma aliança voluntária de empresas que objetiva promover bens ou serviços de seus consorciados no exterior, de modo a facilitar a exportação de seus produtos por meio de ações conjuntas.

A Apex-Brasil, por sua vez, conceitua os consórcios de exportação como

Um agrupamento de empresas independentes, de pequeno e médio porte, com interesses comuns, reunidos em uma entidade estabelecida juridicamente, sob a forma de uma associação sem fins lucrativos, na qual assumiriam maneiras de trabalho conjugado e em cooperação, com vistas aos objetivos de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações (VILLWOCK, 2003, p.6).

Minervini (1997), assim como a Apex-Brasil, aborda a questão das empresas de pequeno e médio porte como participantes principais dos consórcios. Segundo ele, o consórcio de exportação é uma estrutura de serviços a baixo custo. Sendo assim, constitui uma forma de crescimento e aumento de competitividade para essas empresas, devendo representar os interesses e expectativas delas, favorecendo seu desenvolvimento.

Das e Teng (2002) focam o caráter estratégico dos consórcios. Os consideram como alianças estratégicas constituídas por múltiplas firmas que visam competir com outros grupos de mesma natureza ou com empresas tradicionais que dominam certos mercados.

Corroborando com esse foco estratégico, Rizzo e Codogno (2008) e Infante e Campomar (1986) afirmam que um consórcio de exportação pode ser visto como uma estratégia formal entre empresas que atua como provedor de serviços especializados, visando facilitar o acesso dos consorciados aos mercados estrangeiros.

## 2.4.2 Classificação dos consórcios

Lima e Lima (2005) afirmam a existência de inúmeras classificações que variam de acordo com o tipo de produto, as suas funções principais ou sua finalidade. Para os autores, o fator principal para a determinação do tipo adequado dos consórcios é o entendimento das alianças entre as empresas e as instituições interessadas em sua criação.

Apex-Brasil (2002) classifica os consórcios em relação à finalidade. Essa classificação pode ser observada no Quadro 1:

Finalidade	Descrição
Consórcios de promoção	As atividades se limitam às ações promocionais, como participação em feiras internacionais, missões comerciais, edição de catálogos e folhetos
Consórcios de vendas	Além das atividades promocionais, existe a finalidade de procurar mercados, contatar clientes, fechar negócios e cuidar da documentação.

Quadro 1: Classificação de consórcios.

Adaptado de: APEXBRASIL, 2002.

De acordo com Lima e Lima (2005), os consórcios de promoção são mais recomendáveis para as empresas que dispõem de relativa capacidade autônoma de exportação, exportam com certa regularidade ou estão organizadas com estrutura e/ou pessoal próprios. Os consórcios de vendas, por sua vez, são mais atrativos para as empresas que têm pouca ou nenhuma experiência de exportação ou não estejam minimamente estruturadas para exportar.

Além dos tipos de consórcios em relação à finalidade destacados, Minervini (1997) aponta outro: o consórcio operacional. Esse se assemelha bastante ao consórcio de vendas em relação às finalidades exercidas. Contudo, finalidades como a criação de uma marca em conjunto, otimização e especialização dos processos produtivos, identificação de fornecedores de tecnologia, de matérias-primas e componentes, etc. são consideradas, adicionalmente, pelo autor.

Minervini (1997) também classifica os consórcios em relação aos membros participantes: podem ser monosssetoriais ou plurissetoriais. Nos consórcios monosssetoriais há o agrupamento de vários núcleos empresariais que ofertam uma mesma espécie de produtos ou produtos complementares. Já nos consórcios plurissetoriais, não há relação de complementaridade entre os produtos/serviços

ofertados. Visa-se a promoção, em conjunto, de determinada área de atuação para o fornecimento de produtos diversos.

Huart (2002) afirma que, independente do modelo de consórcio que será instituído, o papel preponderante desempenhado pelo Estado deve ser reconhecido. Esse reconhecimento deve ser dado por dois motivos principais. O primeiro se refere ao estímulo à conglomeração organizacional, visando à elevação da competitividade internacional de grandes empresas. Já o segundo, se relaciona à promoção de condições de concorrência local e internacional, com impacto positivo sobre a competitividades das MPEs.

#### 2.4.3 Barreiras à internacionalização e os consórcios como estratégia internacional competitiva das MPEs

Lima e Lima (2005) afirmam que, atualmente, o Brasil está buscando aumentar o volume de exportações, com grande destaque à participação das MPEs nesse processo.

De acordo com Amato Neto (2000), as MPEs brasileiras não conseguem responder de forma ampliada ao mercado internacional agindo de forma individual ou isolada. Essa dificuldade de inserção e resposta ao mercado externo é resultante, de acordo com o informe de Comércio Exterior do Banco do Brasil, em sua 36ª edição, porque o processo de exportação envolve ações e operações complexas que, em muitas vezes, impossibilitam a atuação das pequenas e médias empresas. Entre essas dificuldades, segundo Lima e Lima (2005) estão

o crescente número de restrições impostas pelos parceiros comerciais e as dificuldades inerentes a elas como inabilitação técnica, inexperiência no campo internacional, conhecimento limitado de outros idiomas, escassez de recursos, etc. (LIMA;LIMA, 2005, p.127).

As ações e operações supracitadas podem ser entendidas também como barreiras à exportação (MINERVINI, 1997), e, de forma mais abrangente, como obstáculos à concorrência global (PORTER, 1986).

As principais barreiras encontradas por Minervini (1997) podem ser observadas no quadro a seguir:

<b>País exportador</b>
Falta de uma política de comércio exterior
Excesso de regulamentações
Falta de um sistema atualizado de identificação de oportunidades de negócios
Empresário exportador não preparado
<b>País importador</b>
Cotas de importações
Normas técnicas
Localização geográfica (custos elevados de transporte)
Excesso de regulamentações
Diferenças culturais
Nível tecnológico
Concorrência local
Instabilidade econômica
Embargos
Moeda não-conversível
Custos elevados da promoção do produto
Formas de comercialização diferentes daquelas praticadas no mercado exportador
Dificuldades para conseguir informações confiáveis
Excessivo protecionismo na indústria local
Poder de pressão dos sindicatos
Impostos de importação
Leis contra <i>dumping</i>
Falta de transparência na legislação de importação
Falta de confiança no país

Quadro 2: Principais barreiras à exportação.  
Adaptado de: MINERVINI, 1997.

Ainda relacionado às ações e operações complexas envolvidas no processo de exportação, Porter (1986) classifica os obstáculos à concorrência global como sendo de natureza econômica, gerencial ou institucional.

Segundo o autor, os obstáculos econômicos envolvem questões relativas aos custos de transportes e de armazenamento, às necessidades de produtos diferentes, ao

estabelecimento de canais de distribuição, à força de vendas, ao reparo local, à sensibilidade a tempos de espera, à segmentação complexa dentro de mercados geográficos e à falta de demanda a nível mundial.

Os obstáculos de natureza gerencial, por sua vez, abordam temas relacionados a diferentes tarefas de marketing, a serviços locais intensivos e à rapidez de transformação da tecnologia. Por fim, os obstáculos institucionais referem-se aos obstáculos governamentais e de recursos enfrentados pelas empresas que desejam se internacionalizar (PORTER, 1986).

Mesmo com a relativa diferenciação entre as abordagens feitas por Porter (1986) e Minervini (1997), é possível classificar as barreiras desse em relação aos obstáculos daquele. O excesso de regulamentações e de normas técnicas apontado por Minervini, por exemplo, pode ser entendido como obstáculo institucional, na visão de Porter.

As diferentes formas de comercialização, assim como os custos de transporte resultantes de localizações geográficas esparsas entre os mercados podem ser classificadas como obstáculos de natureza econômica. Já os níveis tecnológicos, a concorrência local e os custos para promoção de produtos citados por Minervini como barreiras, encaixam-se como obstáculos gerenciais, segundo Porter.

Apesar desses obstáculos e de muitas diferenças entre competir a nível nacional e internacional – diferenças entre países em relação ao fator custo, assim como em relação a metas, recursos e capacidade de supervisionar concorrentes estrangeiros, funções distintas dos governos externos e diferentes circunstâncias nos mercados externos -, Porter (1986) argumenta que “os fatores estruturais e as forças de mercado que operam em indústrias globais são os mesmos que em indústrias internas” (PORTER, 1986, p.259).

De acordo com o autor, em qualquer indústria, seja doméstica ou internacional, a estrutura é igual e engloba cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos/serviços substitutos, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes e rivalidade entre os concorrentes. A única mudança para a competição a nível global, segundo Porter (1986) é que

A análise estrutural em indústrias globais deve abranger a concorrência externa, um grupo mais amplo de entrantes potenciais, um escopo mais abrangente de possíveis substitutos e maiores possibilidades de as metas e as personalidades das empresas serem diferentes, bem como suas

percepções quanto ao que é importante do ponto de vista estratégico (PORTER, 1986, p.259).

Dessa forma, Porter (1990) afirma que a maneira como uma organização atua no mercado doméstico determinará seu sucesso no mercado externo. Esse sucesso, por sua vez, depende da aquisição de vantagens competitivas pelas empresas que buscam competir globalmente. Essas vantagens globais, de acordo com o autor, originam-se de quatro causas principais:

- Vantagem comparativa convencional;
- Economias de escala ou curvas de aprendizagem que extrapolam a escala ou o volume cumulativo possível em mercados nacionais individuais;
- Vantagens decorrentes da diferenciação do produto e;
- Caráter de bem público da tecnologia e das informações no mercado.

Ainda a respeito do tema vantagens competitivas e, especificamente, competitividade, é importante destacar alguns conceitos, assim como estratégias que possibilitam o seu alcance. Essa importância se deve ao fato de que, de acordo com Santos (2003), há várias metodologias e classificações a respeito do fenômeno da competitividade. Dessa forma, na visão do autor, a convergência conceitual e metodológica do tema ainda está distante de ser alcançada.

Levando em consideração o exposto, Barbosa (1999) acredita que “uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais” (BARBOSA, 1999, p.23).

O ECIB – Estudo de Competitividade da Indústria Brasileira –, por sua vez, entende competitividade como “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (ECIB, 1999, p.b4).

Porter (1986) também aborda os temas estratégias e sustentabilidade na sua análise de competitividade. Segundo o autor, as estratégias concorrenciais citadas pelo ECIB são excludentes entre si. Para ele “as estratégias são sustentáveis em razão das opções excludentes, ou seja, as escolhas quanto à oferta de certos tipos de valor com o sacrifício de outros” (PORTER, 1999, p.10).

Levando isto em consideração, Porter (1986) sugere a existência de “três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria” (PORTER, 1986. p.49).

A primeira estratégia se refere à liderança no custo total. Para o autor, a empresa deve adotar um conjunto de políticas orientadas especificamente para este objetivo – de vendas, de produção, de logística, etc. -, ou seja, “o custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia” (PORTER, 1991, p.50).

A segunda estratégia genérica que possibilita competitividade às organizações é a diferenciação. Segundo o autor, trata-se de “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria” (PORTER, 1986, p.52). O autor destaca ainda que o alcance da diferenciação torna praticamente impossível a obtenção de uma grande parcela de mercado pela organização que a adota.

O enfoque representa a última estratégia genérica sugerida por Porter (1986). O objetivo central dessa abordagem é “enfocar em determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico” (PORTER, 1986, p.52). De acordo com o autor, enquanto as estratégias de liderança no custo total e diferenciação buscam alcançar seus objetivos abrangendo toda a indústria, a estratégia de enfoque visa atender um alvo determinado.

Reafirmando a ideia de exclusividade em relação às estratégias utilizadas destacada, Porter (1986) sugere que, se uma empresa fracassa em “desenvolver sua estratégia em ao menos uma das três direções, está em uma situação estratégica extremamente pobre” (PORTER, 1986, p.55), limitando, dessa forma, sua competitividade.

Retomando a discussão sobre a inserção de MPEs no mercado internacional, Amato Neto (2000) aponta que há grande dificuldade das MPEs brasileiras conseguirem, individualmente, vantagens competitivas neste mercado. Apesar disso, Casarotto e Pires (1999) afirmam que

(...) pequenas empresas podem ser competitivas, inclusive em termos internacionais. Se as mesmas puderem agregar vantagens de grandes empresas, em funções como logística, marca ou tecnologia, elas terão grandes chances de competição. (CASAROTTO;PIRES, 1999, p.74)

É justamente visando propiciar às MPEs maior competitividade internacional e, possivelmente, vantagens competitivas a nível global que surgem os consórcios de exportação. Dessa forma, segundo Lima e Lima (2005),

O consórcio de exportação busca o fortalecimento do associativismo, estabelecendo condições para que um grupo de empresas se reúna e trabalhe em conjunto na implantação de um projeto cujo objetivo maior é a estruturação destas empresas para competir no mercado internacional (LIMA;LIMA, 2005, p.129).

Corroborando com essa ideia, Costa et al. (2003) acreditam que as empresas, à medida em que trabalham em conjunto, podem se especializar nos seus pontos fortes e alcançar as produções em escala necessárias para a competição global.

A importância da formação dos consórcios é também destacada por Marostica (2008). Ele afirma que as estratégias empresariais de união, por meio da formação de parcerias e compartilhamento de experiências, têm feito com que a credibilidade de MPEs nos mercados internacionais nos quais atuam aumente.

Minervini (1997) aponta as principais vantagens proporcionadas aos membros dos consórcios em busca de maior competitividade internacional:

- Redução dos custos da inexperiência;
- Penetração em mercados novos;
- Estabelecimento de contatos com novos tipos de compradores;
- Maior segurança para diversificação de mercados;
- Redução das flutuações nas vendas;
- Planejamento a longo prazo;
- Redução dos custos unitários dos produtos;
- Aumento das margens de lucro;
- Acumulação de conhecimento no que diz respeito ao marketing internacional;
- Maior poder contratual com entidades governamentais;
- Efeito moral sobre as empresas participantes;
- Maior poder contratual, em geral, com fornecedores e clientes;
- Redução dos gastos gerais da exportação;
- Possibilidade de criação de uma marca forte;
- Possibilidade de melhoramento da forma e a apresentação da embalagem ou rotulagem;



- Criação e realização de um plano de comunicação oportuno e eficaz com custos reduzidos;
- Possibilidade de obter licenças de fabricação;
- Possibilidade de despertar maior interesse em compradores estrangeiros.

A apresentação dos principais conceitos e fundamentações teóricas que embasam o presente estudo se encerra neste capítulo. Na sequência será apresentada a metodologia a ser utilizada, assim como os resultados e as conclusões da pesquisa.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A seguir serão apresentados os métodos e procedimentos de coleta e análise de dados os quais serão utilizados a fim de responder aos questionamentos propostos neste estudo.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de um fenômeno ou experiência. Para o autor, a maior contribuição desse tipo de pesquisa é o fato de proporcionarem novas visões sobre uma realidade já conhecida. Dessa forma, realizar-se-á, no presente estudo, uma pesquisa descritiva que apresenta como objetivo central a descrição do processo de internacionalização da Lidio Carraro e de como sua participação no consórcio *Wines of Brasil* interferiu neste processo.

Levando em consideração o problema de pesquisa determinado, será utilizada a abordagem metodológica qualitativa. Essa escolha fundamenta-se, entre outras razões, nas idéias defendidas por Neves (1996). O autor sugere algumas características determinantes dessas pesquisas que se adéquam ao estudo sugerido: o ambiente natural como fonte direta de dados, o pesquisador como instrumento fundamental e o caráter descritivo. Buscar-se-á, então, uma melhor compreensão do fenômeno escolhido para o estudo.

Dados o tipo e natureza da pesquisa, assim como o problema de pesquisa, optou-se, em relação ao método de pesquisa, pela realização de um estudo de caso. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é o método mais adequado quando as questões “como” ou “por que” são apresentadas. Além disso, o autor afirma que o método é igualmente relevante quando os questionamentos necessitam de uma descrição mais profunda de determinado fenômeno social.

Visando alcançar o detalhamento necessário das descrições, serão realizadas entrevistas em profundidade as quais, segundo Amatucci (2010) consistem em “(...) colocar o tema para o entrevistado, ouvir suas colocações

e elaborar novas perguntas sobre as respostas do entrevistado.” (AMATUCCI, 2010, p.69). Yin (2010) também afirma que as entrevistas representam uma das mais importantes fontes de informação para os estudos de caso. Isso se deve ao fato delas permitirem aos pesquisadores questionarem os respondentes de forma espontânea sobre fatos para que esses apresentem suas opiniões sobre determinados eventos.

Dessa forma, os dados coletados foram principalmente de caráter primário, levantados por meio das entrevistas realizadas. No entanto, também foram levantados dados secundários relevantes à questão de internacionalização de MPEs de modo geral, sobre a indústria global de vinhos e, quando disponíveis, sobre o consórcio *Wines of Brasil* e sobre as exportações da empresa estudada.

### **3.2 Caracterização da organização**

Este estudo será realizado na empresa Lidio Carraro Vinícola Boutique. Ela iniciou sua trajetória em 1998, dando continuidade à tradição da família Carraro no cultivo de videiras no Brasil.

Pontos importantes merecem destaque neste ano de surgimento: a definição da filosofia da empresa – adoção da vertente purista a qual não utiliza barris de carvalho para o tratamento dos vinhos; do segmento de atuação – *Premium e Top Premium*, tendo sido a primeira vinícola brasileira a atuar exclusivamente no segmento *top* -; da área de abrangência e; da realização de diversas pesquisas que, posteriormente, determinariam o sucesso da vinícola – pesquisas micro-climas, variedades, clones, etc..

Somente dois anos após o surgimento da empresa, em 2001, foram elaborados os primeiros vinhos. Estes, por sua vez, não chegaram a ser engarrafados, tendo sido o projeto, abortado. Apesar disto, a elaboração serviu, de acordo com a Diretora de Marketing e Exportações da empresa, para a avaliação e estruturação da vinícola a fim de obter o total controle da vinificação *in loco* e para a obtenção de melhorias e definições importantes na filosofia enológica a ser implantada.

Já em 2002, a vinícola elaborou seus dois primeiros vinhos com vistas à comercialização: Lidio Carraro Grande Vindima Merlot e Lidio Carraro Grande Vindima Assemblage (Quorum).

Com sua produção atualmente situada em duas regiões privilegiadas do Sul do país - Encruzilhada do Sul e Vale dos Vinhedos –, a vinícola realiza um meticuloso trabalho de respeito ao território, assim como à autenticidade de cada variedade produzida a fim de expressar a real identidade do vinho brasileiro.

Vale ressaltar que todo o processo produtivo está pautado nos valores da Lidio Carraro, a saber: paixão, autenticidade, excelência, ética, inovação, credibilidade e comprometimento com a vida das pessoas, com o Brasil e com o mundo.

A fim de que o processo supracitado ocorra da maneira desejada e de que os objetivos almejados pela empresa sejam alcançados, a Lidio Carraro, à época do estudo, possuía 28 funcionários. Destes, se destacam, em razão dos cargos de gestão que ocupam:

- Lidio Carraro: responsável pelos vinhos de Encruzilhada do Sul;
- Isabel Carraro: responsável pela parte administrativa e de turismo;
- Juliano Carraro: enólogo e diretor comercial;
- Giovanni Carraro: enólogo e responsável pelo controle da qualidade;
- Patrícia Carraro: responsável pelo Marketing e Exportações. Vale ressaltar que foi uma das entrevistadas do estudo;
- Monica Rossetti: enóloga principal e responsável pela diretoria técnica da Lidio Carraro.

Finalizada a caracterização da empresa, a seguir serão detalhados os participantes do estudo e os instrumentos utilizados para a coleta dos dados necessários ao alcance dos objetivos propostos.

### 3.3 Participantes do estudo

A principal entrevistada do estudo foi a Diretora de Marketing e Exportações da Lidio Carraro Vinícola Boutique. Ela participou ativamente de todas as decisões estratégicas da empresa em relação ao seu processo de inserção no mercado internacional de vinhos, assim como no *Wines of Brasil*.

Foi realizada também uma entrevista com a Gerente do *Wines of Brasil*. O intuito de entrevistá-la foi, além de alcançar um dos objetivos específicos determinado no estudo – descrever o *Wines of Brasil* -, coletar informações relevantes a respeito da participação da Lidio Carraro no consórcio e de como essa participação influenciou a competitividade internacional da empresa.

### 3.4 Instrumentos de pesquisa

Como determinado, foram realizadas duas entrevistas em profundidade do tipo semi-estruturada. A escolha por esse tipo de entrevista fundamenta-se em Manzini (2004). Este afirma que entrevistas semi-estruturadas têm como característica principal a determinação de questionamentos básicos os quais se apóiam em hipóteses e teorias relacionadas ao tema central de pesquisa. Além disso, ainda de acordo com o autor, tais entrevistas favorecem não apenas a descrição dos fenômenos a serem analisados, como também a compreensão e explicação desses em sua totalidade.

Os roteiros iniciais das entrevistas realizadas com a Diretora de Marketing e Vendas da Lidio Carraro e com a Gerente do Projeto *Wines of Brasil* encontram-se nos Apêndices A e B, respectivamente. Vale ressaltar que estes roteiros serviram para guiar as entrevistas. Elas contêm questionamentos básicos sobre os assuntos de interesse à pesquisa e foram explorados de forma mais detalhada durante as mesmas.

Além das entrevistas destacadas, foi realizada também uma pesquisa documental, utilizando informações disponíveis nos sites da SECEX, Apex-Brasil e *Wines of Brasil*. Sendo assim, buscou-se, nesta pesquisa, dados sobre: a representatividade

das MPEs nas exportações brasileiras, a produção mundial de vinhos, os consórcios de exportação, os Projetos Setoriais Integrados apoiados pela Apex-Brasil, os aspectos organizacionais – missão, visão e valores - e metas, estratégias e resultados do *Wines of Brasil*. Vale destacar que o roteiro da pesquisa documental consta no Apêndice C deste trabalho.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A marcação e realização das entrevistas ocorreu entre os meses de Janeiro e Março de 2012, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Estas foram gravadas e analisadas criteriosamente. Quando pertinente, foram utilizadas citações literais no capítulo de resultados para propiciar uma descrição rica das questões abordadas no estudo.

A análise dos dados coletados nas entrevistas foi realizada de acordo com a técnica de análise de conteúdo. Deusdará e Rocha (2005) a definem como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” (DEUSDARÁ; ROCHA, 2005, p.308) pelo qual busca-se compreender o significado das mensagens em um nível que vai além da leitura comum. Ponto importante para esse estudo é trazido por Moraes (1999) quando afirma que, cada vez mais, as abordagens qualitativas estão utilizando a análise de conteúdo como estratégia “para atingir níveis de compreensão mais aprofundados dos fenômenos que se propõe a investigar” (MORAES, 1999, p.9).

Sendo assim, a escolha desta técnica justifica-se, pois buscar-se-á um entendimento aprofundado acerca do processo de inserção da empresa selecionada no mercado internacional de vinhos por meio da análise das entrevistas semi-estruturadas.

Os tópicos dispostos ao longo do capítulo 4 deste trabalho – criados anteriormente à realização das entrevistas - guiaram as análises feitas. Sendo assim, é importante descrever como estas ocorreram.

A primeira entrevista, com a Diretora da Lidio Carraro, foi gravada. A partir desta gravação, as declarações da entrevistada foram escutadas repetidas vezes a fim de verificar sua utilidade e conformidade em relação aos tópicos dispostos no capítulo

de Resultados e Discussão. Em alguns casos, contudo, percebeu-se a necessidade de transcrever literalmente as declarações da entrevistada.

Com respeito à segunda entrevista, é importante ressaltar que as respostas aos questionamentos dispostos no Apêndice B foram coletadas por meio de documento de texto. A análise do conteúdo desta entrevista com a Gerente do *Wines of Brasil* também buscou, diante das respostas apresentadas, selecionar as informações mais pertinentes em relação aos tópicos previamente elencados.

Finalizado este tema, o capítulo seguinte trará os principais resultados obtidos neste estudo, assim como sua discussão frente às teorias previamente destacadas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo apresenta os resultados que foram obtidos em razão das entrevistas realizadas no estudo. Ele será dividido em tópicos e subtópicos a fim de facilitar o entendimento das informações coletadas e sua ligação com os objetivos propostos anteriormente. Além do destacado, o capítulo confrontará os resultados obtidos com as vertentes teóricas previamente apresentadas.

Primeiramente, serão apresentadas as informações mais relevantes visando descrever o consórcio *Wines of Brasil*. Posteriormente, serão destacados os tópicos relativos ao processo de internacionalização da empresa em si – decisão de exportar, escolha dos mercados, barreiras encontradas e estratégias utilizadas – e sua relação com o *Wines of Brasil*.

Antes de detalhar os tópicos acima relacionados, cabe fazer uma breve narrativa do processo de internacionalização da empresa a fim de facilitar o entendimento das análises supervenientes. O início deste processo remete ao ano de 2005.

De acordo com a diretora da Lidio Carraro, um turista tcheco estava de passagem pela cidade de Bento Gonçalves (RS) – cidade sede da vinícola – e conheceu, por acaso, a Lidio Carraro. O visitante se impressionou bastante pela qualidade dos vinhos produzidos pela empresa a ponto de desejar importá-los ao seu país. Dessa forma, a Lidio Carraro considera o ano de 2005 como o ano de início de suas exportações e, conseqüentemente, de sua internacionalização.

Ainda a respeito desse começo, a entrevistada ressalta que a visita daquele tcheco foi o marco inicial para uma importante parceria com o mercado da República Tcheca. Este, além de ter sido o primeiro mercado para o qual a Lidio Carraro exportou seus vinhos, representa um dos principais centros de importação destes até os dias atuais.

Ainda em 2005, ocorreu outro fato relevante para o processo de internacionalização da empresa: a Lidio Carraro participou, pela primeira vez, da maior feira de vinhos do Brasil, a ExpoVinis, realizada em São Paulo. A feira atrai importantes críticos do cenário dos vinhos, assim como importadores de todo o mundo.

Para a Lidio Carraro a presença dos críticos na ExpoVinis foi de fundamental



importância. Segundo a entrevistada, por já conhecerem os vinhos da empresa, tais formadores de opinião fizeram boas recomendações a respeito dos vinhos Lidio Carraro aos diversos importadores e visitantes da feira. Ajudaram a empresa, dessa forma, a começar a introduzir sua marca, de forma mais efetiva, no mercado de vinhos.

Já no ano de 2007, visando potencializar sua internacionalização, a Lidio Carraro aderiu ao consórcio *Wines of Brasil*. A entrevistada afirmou que, na época de sua adesão ao WOB, não tinha plena consciência das vantagens às quais a empresa poderia perceber em razão de sua participação. Entretanto, um ano após a entrada da vinícola no consórcio, a empresa começou a participar das principais feiras mundiais do setor – *London Wine Fair* e *Sial Paris*.

A entrevistada afirma que, desde sua primeira participação nestas feiras – já como membro do consórcio -, o retorno obtido pela empresa tem sido bastante satisfatório. Dessa forma, a vinícola continua tentando estar presente nelas sempre que possível. A fim de mostrar os retornos dessas participações do consórcio e, especialmente da Lidio Carraro, nas feiras internacionais, vale destacar que a vinícola, atualmente, exporta seus vinhos para dezessete países dos trinta e um para os quais os vinhos brasileiros são exportados – a relação dos países será detalhada posteriormente.

Apesar de considerar 2005 como o ano inicial de sua internacionalização, a entrevistada afirma, entretanto, que foi a partir de 2007 – em razão da adesão ao consórcio *Wines of Brasil* – que a empresa realmente investiu e começou a planejar o seu processo de internacionalização. Sendo assim, segundo ela, é possível dizer que há dois anos iniciais para ele: 2005, de forma não planejada e 2007, de forma estruturada, com investimentos e foco no mercado internacional.

Após esta breve narrativa, a seguir serão descritos o consórcio *Wines of Brasil*, assim como o processo de internacionalização da empresa de forma mais detalhada.

## 4.1 Wines of Brasil – WOB

Os subtópicos a seguir têm como objetivo não apenas descrever o *Wines of Brasil*. Visa também facilitar o entendimento dos temas relacionados especificamente à vinícola Lidio Carraro que serão apresentados posteriormente.

### 4.1.1 Surgimento e contextualização

De acordo com Dalmoro (2009), os vinhos brasileiros se encontram em um estágio de desenvolvimento tanto no mercado local quanto no mercado internacional. Segundo o autor, o Brasil não possui tradição e reconhecimento na produção de vinhos de qualidade. Dessa forma, na visão do autor, se percebeu a necessidade da criação de uma imagem positiva para os vinhos do país.

Corroborando com as ideias de Dalmoro (2009), Sato (2006) afirma que a estratégia utilizada para a criação desta imagem foi a de adotar uma marca genérica para os vinhos brasileiros, denominada *Wines from Brazil*.

Segundo a gerente interina do *Wines of Brasil* – uma das entrevistadas deste estudo –, o surgimento do consórcio ocorreu em 2002. De acordo com ela, este se deu a partir da vontade de exportar das seis vinícolas brasileiras que estavam mais estruturadas naquele momento.

De acordo com o exposto pela entrevista, as ações de promoção de vinhos finos brasileiros se iniciaram em 2002, sendo gerenciadas pela FIERGS – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul.

Em 2004, percebendo o potencial exportador do setor, o IBRAVIN – Instituto Brasileiro de Vinhos – estruturou uma proposta de Projeto Setorial Integrado – PSI – de promoção de exportação de vinhos finos brasileiros para aprovação da Apex-Brasil.

É importante destacar que os Projetos Setoriais Integrados são executados mediante parceria entre as entidades representativas dos setores econômicos brasileiros com potencial de exportação e a Apex-Brasil. De acordo com o sítio da Apex-Brasil, tais projetos disponibilizam grande variedade de ações de promoção

comercial com o objetivo de fortalecer os setores brasileiros perante o mercado internacional.

Cabe destacar que as parcerias entre a Apex-Brasil e as entidades representativas dos segmentos econômicos brasileiros – neste caso, o IBRAVIN - ocorrem por meio de convênios. Estes convênios têm dois anos de duração, podendo ser renovados por igual período e por quantas vezes as partes desejarem. Esta renovação depende de diversos fatores, entre eles os resultados obtidos pelos projetos setoriais ao longo do tempo.

Houve no ano de 2010, uma pequena, mas importante mudança: o nome-fantasia do Projeto. O então *Wines from Brazil* passou a se chamar *Wines of Brasil* - vale destacar que, de acordo com o sítio da Apex-Brasil, os nomes *Wines from Brazil* e seu sucessor, *Wines of Brasil*, representam os nomes-fantasia do Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Vinhos Finos. Questionada a respeito desta mudança, a gerente do projeto afirmou que ela se deu em razão do posicionamento de marca e da mensagem desejada de ser transmitida a respeito dos vinhos brasileiros.

Para ela, as mudanças do “*from*” pelo “*of*” e da letra “*z*” pela “*s*” foram importantes. Elas acompanhariam, de forma mais adequada, a mensagem de autenticidade e brasilidade que o PSI deseja transmitir.

Ainda com vistas a descrever a trajetória e atuação do *Wines of Brasil*, alguns pontos podem ser destacados. O primeiro deles se refere à visão de futuro do WOB. De acordo com o planejamento estratégico de 2011, o projeto buscará

Num prazo máximo de 5 anos, criar a identidade do vinho brasileiro no exterior, e implementar esforços práticos para a divulgação da mesma, dentro de conceitos que aliem o estilo do produto aos atributos positivos que o público nos países-alvo enxerga e percebe sobre o Brasil. (WINES OF BRAZIL, 2011)

Outro ponto importante é a compreensão de quais e como são definidas as metas do projeto. Essa importância se deve ao fato de tais metas fundamentarem as ações e estratégias de promoção comercial realizadas pelo *Wines of Brasil*.

Ainda tomando como base o planejamento estratégico de 2011 do WOB, são definidas como as principais metas do projeto para os próximos cinco anos:

- Que 75% das empresas participantes do projeto que ainda não exportam se torne exportadoras;

- Um aumento de, pelo menos, 50% de exportações dos vinhos do WOB para os países-prioritários;
- A presença dos vinhos brasileiros em cinco cadeias de lojas de grande reconhecimento nos países-prioritários;
- Três citações registradas e amplamente divulgadas por *sommeliers* renomados sobre os vinhos brasileiros e;
- A disponibilização dos vinhos brasileiros em 50% dos principais restaurantes dos países-prioritários.

Segundo a gerente do WOB, as metas supracitadas são determinadas por todas as empresas participantes do projeto em conjunto com a Apex-Brasil. Importante ressaltar que atualmente, das trinta e seis vinícolas pertencentes ao WOB, vinte são exportadoras. Segundo a gerente do projeto, o fato de apenas 55% das empresas do consórcio ser exportador é resultante, entre outras razões, do fato dessas vinícolas serem de pequeno porte, com recursos – especialmente financeiros – bastante limitados.

Como se pode observar, a definição das metas se baseia, entre outros fatores, na escolha dos países-prioritários para os vinhos brasileiros. Esta escolha é levantada pela equipe de inteligência de mercado da Apex-Brasil. Vale ressaltar que, atualmente, são considerados países-prioritários para os vinhos brasileiros: Reino Unido, Alemanha, Holanda, Polônia, Suécia, Estados Unidos, Canadá e China.

A partir da escolha destes países, são determinadas as ações de promoção dos vinhos brasileiros. Estas ações, segundo a entrevistada, abrangem um período de dois anos – tempo do convênio entre a Apex-Brasil e o IBRAVIN já destacado. Cabe ressaltar que o atual vínculo compreende o ano corrente, 2012, e o ano seguinte, 2013.

Após entender o surgimento do WOB e o contexto no qual ele está inserido, é de fundamental importância explanar as principais estratégias de promoção dos vinhos brasileiros. Dessa forma, as ações mais relevantes realizadas pelo *Wines of Brasil* são apresentadas no subtópico a seguir.

#### 4.1.2 Ações de promoção

Visando alcançar as metas destacadas, as principais ações de promoção internacional dos vinhos brasileiros, de acordo com a gerente do *Wines of Brasil*, são:

- Elaboração de materiais promocionais;
- Programa Primeira Exportação – PPE;
- Participação nas principais feiras internacionais de vinho;
- Eventos de degustação;
- Projeto Imagem;
- Projeto Comprador.

Segundo a gerente do WOB, o início do Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Vinhos Finos é sempre caracterizado pela criação dos materiais e instrumentos de divulgação. Estes são compostos, dentre outros, pela elaboração da imagem do projeto, da marca setorial – que é associada a todos os materiais de divulgação e utilizada nos eventos internacionais – e de diversos outros materiais que, neste Projeto específico, são definidos pelo IBRAVIN.

Um ponto importante a ser ressaltado sobre estes materiais de divulgação é a tentativa do *Wines of Brasil*, por meio de metodologias de *branding*, de posicionar a categoria dos vinhos finos brasileiros em um patamar de destaque nos cenários nacional e internacional. Busca-se, com isso, divulgar o setor vinícola brasileiro – mostrando os principais resultados e prêmios ganhos - tanto para consumidores quanto para vinícolas que ainda não fazem parte do consórcio.

Outra importante ação do *Wines of Brasil* é o Programa Primeira Exportação - PPE. De acordo com a gerente do WOB, trata-se de uma capacitação das empresas participantes do Projeto que ainda não exportam seus rótulos. Tal capacitação é realizada por consultorias contratadas, tendo como objetivo fundamental aumentar, cada vez mais, o número de vinícolas exportadoras do consórcio.

Como mencionado, das trinta e seis vinícolas pertencentes ao WOB, somente vinte exportam atualmente. Apesar disso, as expectativas são boas. De acordo com o

sítio da Apex-Brasil, a intenção é que, em 2012, seja alcançado o número de vinte e cinco vinícolas exportadoras e que, em 2013, esse total chegue a trinta empresas.

A participação das empresas do *Wines of Brasil* nas feiras internacionais do setor vinícola é outra importante estratégia do consórcio para promover o vinho brasileiro.

De acordo com a gerente, tais feiras têm como principais objetivos: a promoção institucional e comercial dos vinhos brasileiros por meio de ações de marketing e comunicação; o desenvolvimento das exportações dos vinhos e espumantes brasileiros, assim como de novos consumidores e; a integração das empresas do WOB na busca por novos mercados.

Vale destacar que, em 2011, o *Wines of Brasil* participou de seis importantes feiras do setor, a saber: *NY Wine Expo*, *Prowein*, *Sial Montreal*, *London Wine Fair*, *Sial Paris* e *Hong Kong Wine Fair*. Levando em consideração a importância que estas feiras têm para o alcance dos objetivos do projeto, há previsão, segundo a gerente do WOB, da participação das empresas do consórcio em pelo menos quatro feiras internacionais de vinho em 2012.

Ainda sobre as feiras internacionais, a gerente ressaltou a participação do WOB na *Hong Kong Wine Fair* do ano passado. Isso porque a China – país psiquicamente muito distante do Brasil -, que há dois anos não tinha grande representatividade na importação dos vinhos brasileiros, se tornou, de janeiro a maio deste ano, o principal mercado para os vinhos do país. De acordo com ela, é um país de rápido retorno nas exportações.

Outra importante estratégia a fim de criar uma imagem positiva para os vinhos finos brasileiros citada pela entrevistada é a realização de ações de degustação.

Segundo ela, estas ações consistem na organização de eventos nos quais os vinhos e espumantes brasileiros participantes do projeto são apresentados a profissionais – jornalistas internacionais especializados, *sommeliers*, importadores, etc. - dos países prioritários.

Um detalhe importante de ser relatado é o de que, em outros projetos setoriais apoiados pela Apex-Brasil, esse tipo de ação é realizado diretamente com os consumidores finais. Entretanto, como os vinhos brasileiros ainda não são internacionalmente conhecidos pela sua qualidade, há necessidade de fazer as ações de degustação junto aos profissionais formadores de opinião supracitados.

O objetivo é apresentar a qualidade dos vinhos do projeto a um público que desconhece o Brasil como produtor de bons vinhos. Dessa forma, tenta-se criar uma

boa imagem do setor vinícola do Brasil e, a partir disto, gerar interesse em agentes que queiram representar os vinhos brasileiros nos países prioritários.

As estratégias descritas acima – participação em feiras internacionais e ações de degustação - são realizadas no exterior. Há também aquelas promovidas no Brasil. As principais estratégias realizadas no país citadas pela entrevistada são os Projetos Imagem e Comprador.

O Projeto Imagem tem como objetivo trazer *sommeliers* e jornalistas internacionais especializados a fim de que conheçam as vinícolas brasileiras e, no seu retorno aos seus países de origem, escrevam artigos em revistas especializadas sobre suas experiências no Brasil.

Novamente o objetivo é que, por serem formadores de opinião a respeito dos vinhos, as críticas destes especialistas repercutam favoravelmente junto aos consumidores no exterior.

O Projeto Comprador, por sua vez, visa trazer importadores dos países prioritários para o projeto, de forma a realizarem rodadas de negócios com as empresas. Outro objetivo deste projeto é que estes importadores conheçam, *in loco*, a estrutura das vinícolas, assim como a qualidade dos seus produtos, facilitando, portanto, o início e/ou expansão dos negócios.

As ações relatadas acima podem ser visualizadas também na figura a seguir. Ela possibilita uma visão mais ampla das estratégias utilizadas pelo consórcio.

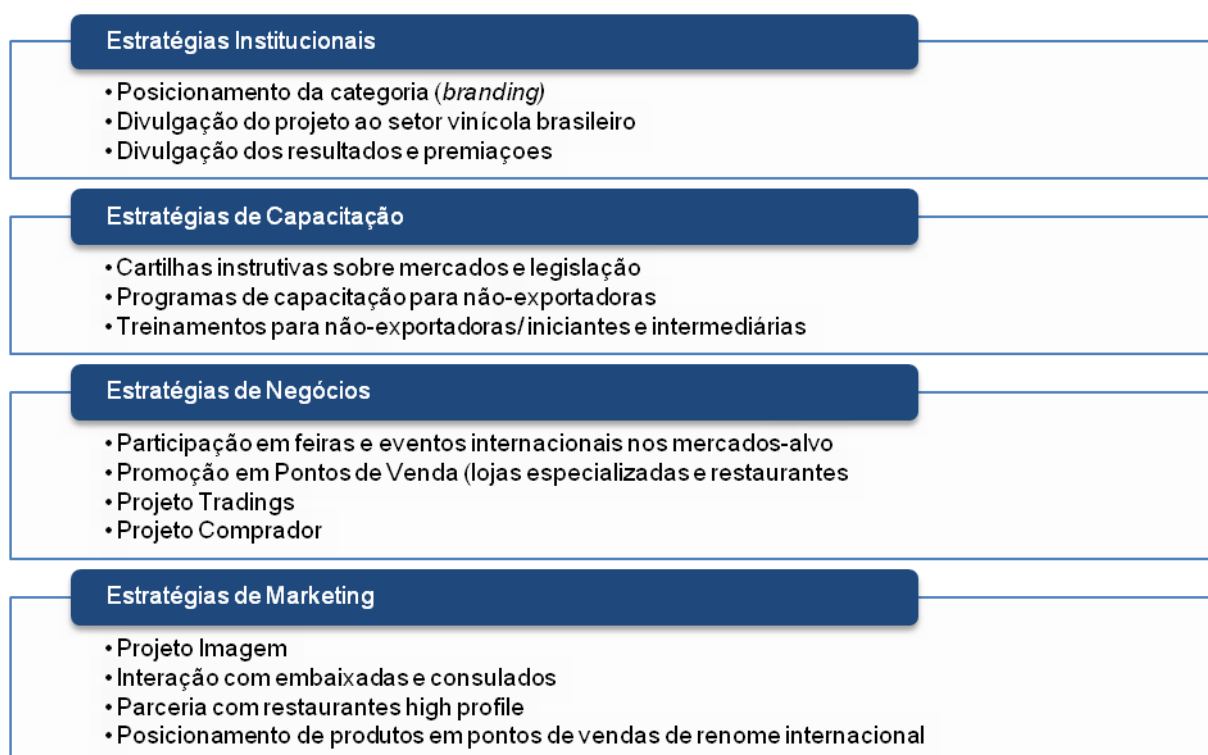


Figura 1: Estratégias de promoção comercial *Wines of Brasil*, 2011.  
Adaptada de: *Wines of Brasil*, 2011.

Após detalhar as principais ações promocionais executadas pelo *Wines of Brasil*, o próximo subtópico apresentará alguns resultados conseguidos pelo consórcio ao longo do tempo.

#### 4.1.3 Resultados do Wines of Brasil

Ao longo destes dez anos de existência, o *Wines of Brasil* conquistou importantes resultados.

A fim de mostrar alguns desses resultados serão utilizados gráficos. O gráfico 2 mostra o volume total exportado pelo *Wines of Brasil* nos últimos três anos. O gráfico 3, por sua vez, representa a quantidade de vinhos finos exportados – foco do consórcio – em relação ao total exportado pelo *WOB* – que contempla também outros tipos de vinhos e espumantes. Cabe destacar que a Lidio Carraro é integrante somente das empresas exportadoras de vinhos finos.



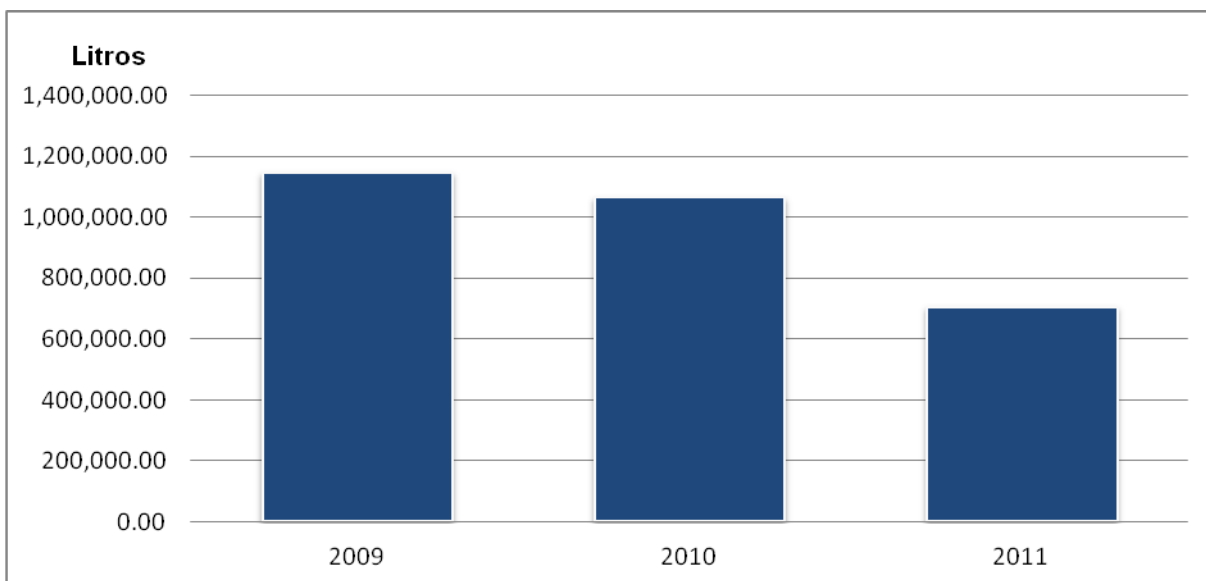


Gráfico 2: Volume total exportado pelo *Wines of Brasil*, em litros, de 2009 a 2011.

Adaptado de: [www.winesofbrasil.com](http://www.winesofbrasil.com)

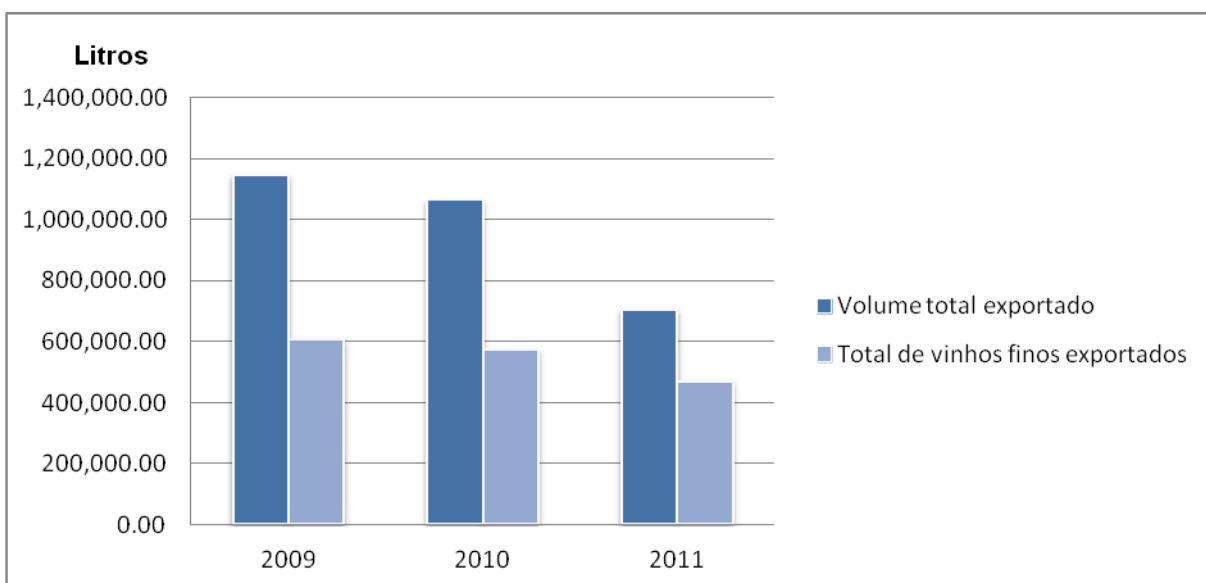


Gráfico 3: Relação entre o volume total e o volume de vinhos finos exportados pelo *Wines of Brasil*, em litros, de 2009 a 2011.

Adaptado de: [www.winesofbrasil.com](http://www.winesofbrasil.com)

No ano de 2009 as vinícolas do *Wines of Brasil* exportaram 1.148.154 litros, 1.065.647 litros em 2010 e 705.624 litros em 2011. Os vinhos finos representaram, aproximadamente, 53% do volume total exportado nos anos 2009 e 2010, e 66% em 2011.

Apesar da redução do volume exportado constatada, esta não parece ser uma variável de preocupação para a gerente do consórcio. De acordo com ela, o objetivo do *WOB* não é privilegiar a quantidade e/ou o volume exportado. Mais importante do

que isto é propiciar condições necessárias para que os preços praticados pelas empresas pertencentes ao projeto sejam competitivos.

Levando em consideração o relato feito pela entrevistada, é importante destacar as receitas obtidas pelo *Wines of Brasil* nos últimos anos. Esses dados podem ser observados no gráfico 4. Cabe ressaltar que os valores das receitas obtidas são considerados em dólares americanos.

Já o gráfico 5, traz a relação entre a receita obtida com exportações – em dólares americanos (US\$) - e o volume exportado – em litros. Esta relação é uma forma de verificar se, de fato, está havendo agregação de valor aos vinhos do consórcio. Para que essa verificação fique mais clara, o gráfico compara os valores médios da relação U\$/L das vinícolas integrantes do consórcio e dos demais produtores de vinho do Brasil.

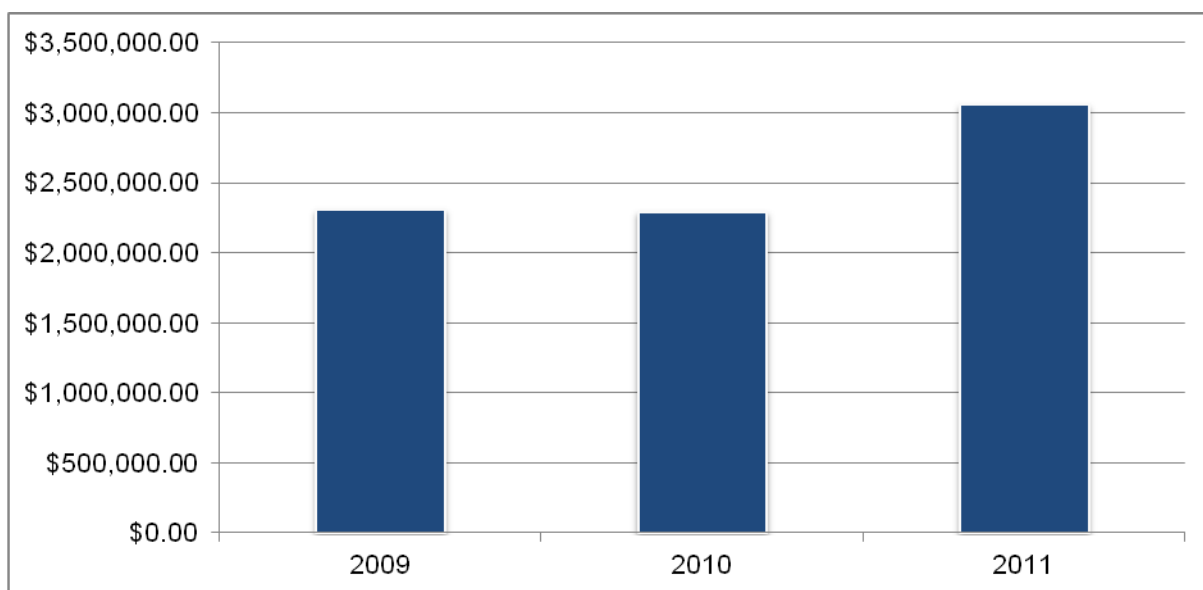


Gráfico 4: Receitas obtidas pelo *Wines of Brasil* de 2009 a 2011, em US\$.  
Adaptado de: [www.winesofbrasil.com](http://www.winesofbrasil.com)

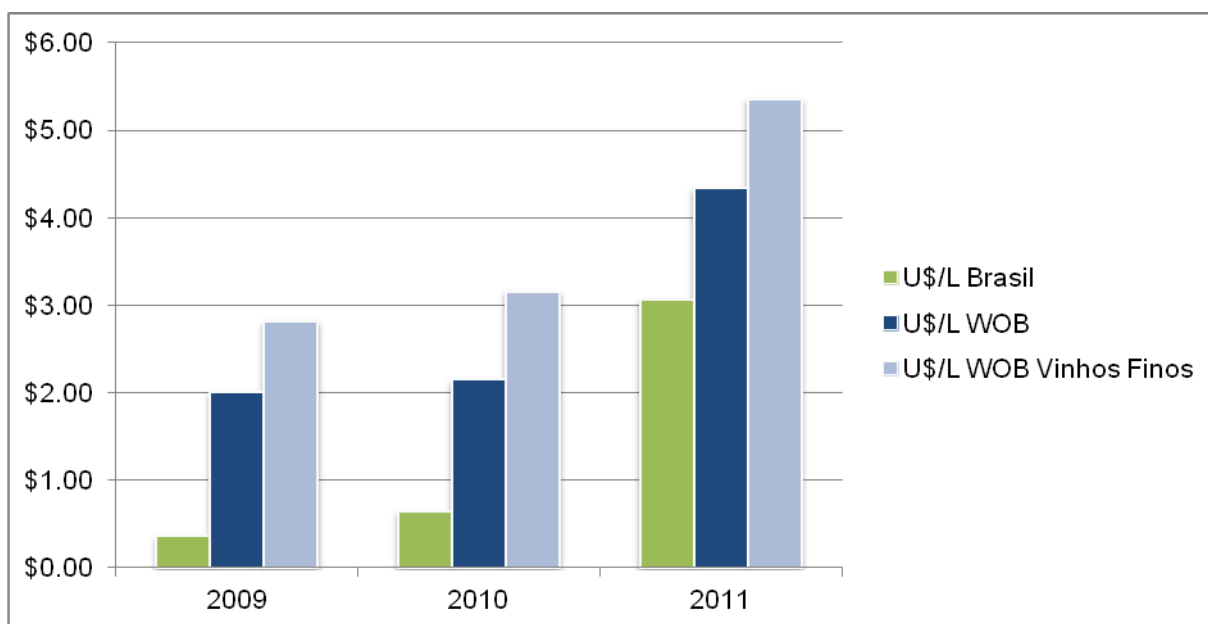


Gráfico 5: Comparação entre o valor e o volume exportado pelo *Wines of Brasil* e demais produtores brasileiros de vinhos.

Adaptado de: [www.winesofbrasil.com](http://www.winesofbrasil.com)

Os gráficos 4 e 5 ajudam a compreender a declaração feita pela gerente do projeto sobre a queda no volume exportado. É possível perceber, no gráfico 4, o considerável aumento nas receitas obtidas pelo *WOB* – de U\$ 2.306.864,58 em 2009 para U\$ 3.060.244,19 no último ano -, apesar da redução do volume exportado no mesmo período.

O gráfico 5 também corrobora com as ideias da gerente. A competitividade dos preços dos vinhos finos citada por ela parece estar sendo alcançada. O valor máximo alcançado por empresas do restante do Brasil foi de U\$ 3,07/L. As empresas do consórcio que não produzem vinhos finos obtiveram U\$ 4,34/L como valor máximo na relação feita. Já o valor máximo alcançado pelas vinícolas produtoras de vinhos finos integrantes do consórcio foi de U\$ 5,36/L – valor aproximadamente 74% superior ao do restante do país e 24% maior do que o das vinícolas pertencentes ao *WOB* que não produzem vinhos finos.

Outros importantes resultados do projeto podem ser detalhados. Os gráficos 6 e 7 comparam dados do consórcio com os dos demais produtores de vinhos do Brasil.

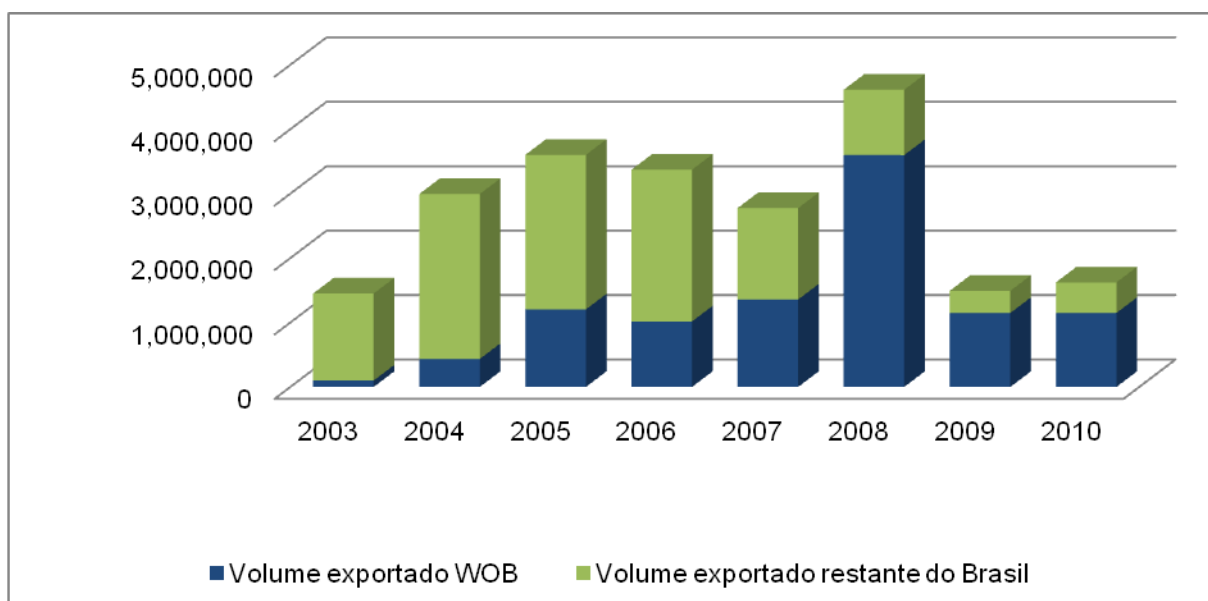


Gráfico 6: Comparação do volume de vinhos engarrafados e exportados pelo *Wines of Brasil* e pelos demais produtores brasileiros.

Adaptado de: *WINES OF BRASIL*, 2011.

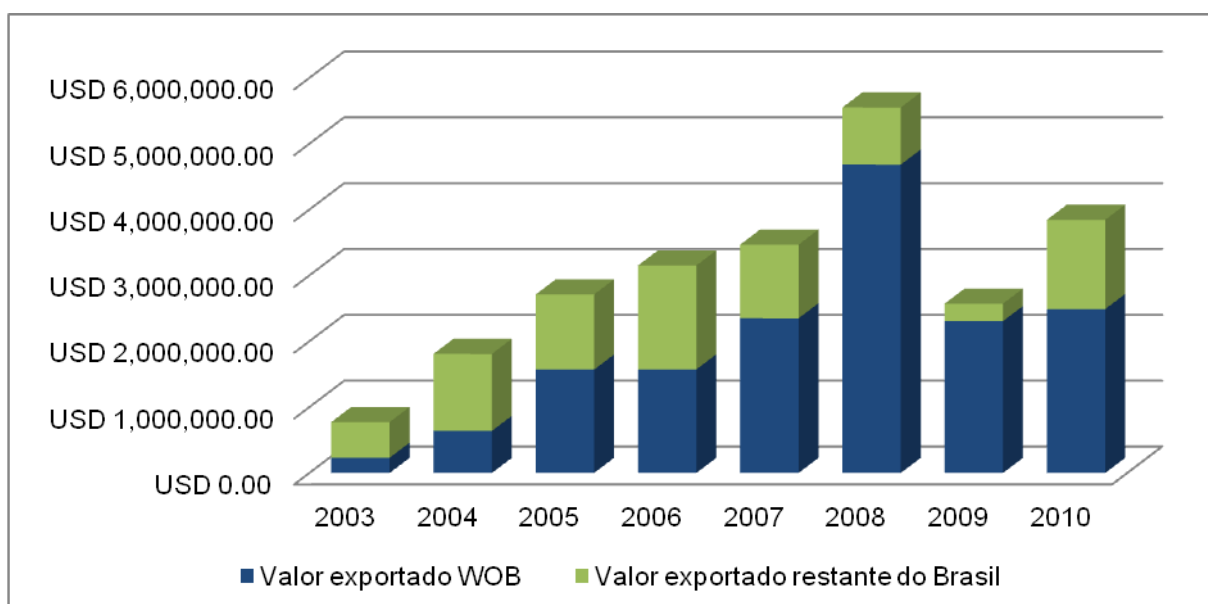


Gráfico 7: Comparação do valor dos vinhos engarrafados exportados pelo *Wines of Brasil* e pelo restante dos produtores brasileiros.

Adaptado de: *WINES OF BRASIL*, 2011.

Em 2003, o volume de vinhos engarrafados exportado pelo *WOB* representava 7% do total exportado pelo Brasil. Cinco anos depois, em 2008, esse valor chegou a 78% - valor máximo alcançado pelo consórcio. Verifica-se, dessa maneira, a relevante parcela do *Wines of Brasil* em relação às exportações de vinhos brasileiros de modo geral.

A representatividade do *WOB* se torna ainda mais expressiva quando suas receitas geradas com exportações são comparadas às brasileiras. Se em 2003, 30% da

receita obtida pelo Brasil com as exportações de vinhos engarrafados pertencia as vinícolas do consórcio, em 2009, esse valor chegou a 90%. No ano seguinte, em 2010, houve uma queda nessa representatividade. Apesar disso, ela ainda é bastante significativa.

De acordo com a gerente do projeto, as perspectivas em relação aos resultados do *WOB* são ainda melhores para os próximos anos. Com a proximidade dos megaeventos que ocorrerão no Brasil - Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas de 2016 -, ela acredita que um número cada vez maior de investidores deverá se voltar para o país. Sendo assim, o *Wines of Brasil* tem nas mãos uma grande oportunidade de promover os vinhos brasileiros e atingir as metas traçadas.

O tópico a seguir descreverá o processo de internacionalização da Lidio Carraro, visando alcançar os objetivos propostos pelo estudo.

## **4.2 Lidio Carraro e sua inserção no mercado internacional de vinhos**

Nesta seção serão abordados os temas referentes à decisão da Lidio Carraro de exportar, às escolhas dos mercados, às barreiras e facilidades encontradas pela empresa e, às estratégias utilizadas por esta no seu processo de internacionalização e, por fim, sua relação com o *Wines of Brasil*.

### **4.2.1 Decisão de exportar**

Como destacado anteriormente, há relativo consenso no campo teórico em relação ao início do processo de internacionalização das empresas e ao ingresso destas em mercados estrangeiros. Este é, segundo Porter (1986), Johanson e Vahlne (1977) e outros autores, representado pelas exportações. Somadas às ideias desses autores, inúmeros outros teóricos como Minervini (1997), Almeida (2006) e Cretoiu (2007), afirmam que existe uma série de razões que impulsionam as empresas a iniciarem seu processo de internacionalização.

Levando em consideração o acima exposto e a fim de identificar as principais razões para o início do processo de internacionalização da Lidio Carraro, a gerente entrevistada foi questionada sobre o tema. A seguir são destacadas as principais razões apontadas por ela. Em seguida, estas serão analisadas à luz das teorias. São elas:

- O desejo de iniciar o processo de internacionalização da Lidio Carraro;
- A busca de novos mercados;
- Expectativa de incremento dos resultados comerciais;
- A busca por reconhecimento internacional para comprovar a qualidade do produto e desenvolver a marca perante o mercado em geral, principalmente perante o mercado doméstico;
- A busca de aprendizado através da experiência de mercados maduros no segmento de vinhos.

Analisando as respostas fornecidas pela entrevistada cabe destacar que estas se alinham significativamente às citadas pelos teóricos destacados. O desejo de iniciar o processo de internacionalização e a expectativa de incrementar os resultados comerciais destacados pela entrevistada são, por exemplo, apontados também por Minervini (1997).

Nos termos sugeridos pelo autor, a primeira razão citada pela entrevistada pode ser caracterizada como uma estratégia de desenvolvimento da empresa, visando maior competitividade. Da mesma maneira, o incremento dos resultados comerciais pode ser caracterizado como uma busca por preços mais rentáveis.

Por sua vez, a busca por novos mercados, citada pela entrevistada, é abordada por Almeida (2006). Segundo o autor, uma das razões mais determinantes para o início do processo de internacionalização é exatamente a expectativa das empresas de se inserir em novos mercados e, possivelmente, obter ganhos de escala.

Já Cretoiu (2007) afirma que a presença em outros mercados possibilita benchmarkings mais efetivos pelas empresas, aguçando a percepção dessas em relação às tendências do mercado. A entrevistada aponta como uma das razões exatamente essa busca de aprendizado por meio de um contato mais estreito com mercados maduros do segmento viticultor.

Após esta comparação das razões citadas pela entrevistada com as apontadas nas teorias, é importante, agora, detalhar e analisar de forma mais profunda cada uma das razões citadas pela entrevistada.

Em relação à primeira razão - desejo de iniciar o processo de internacionalização da Lidio Carraro -, a entrevistada afirmou que o principal motivo para o desejo de se internacionalizar foi o de oferecer um produto genuíno, autenticamente brasileiro.

Como a vinícola adota a filosofia purista na fabricação dos seus vinhos – não utilização de barris de carvalho -, a razão para internacionalizá-los foi a de oferecê-los como resposta à tendência mundial. Essa tendência, na visão da Diretora da Lidio Carraro, é de industrialização excessiva dos vinhos comercializados no mercado internacional. Sendo assim, a Lidio Carraro pretende resgatar o verdadeiro significado do vinho ou, como afirma a entrevistada, recuperar o *terroir* na sua essência.

A busca por novos mercados, por sua vez, visou, sem dúvidas, diversificar as oportunidades da Lidio Carraro. Ponto importante a ser ressaltado é que, desde o momento da escolha destes mercados, estes foram vistos não apenas como uma oportunidade pontual, senão como uma projeção de oportunidades futuras.

Sendo assim e acreditando que os vinhos brasileiros devem se tornar um sucesso no mercado internacional, as exportações e escolha dos mercados, na visão da entrevistada, devem ser analisadas como investimentos a médio e longo prazo.

A tentativa de incrementar os resultados comerciais da empresa parece um motivo racional, em virtude da crescente competitividade e necessidade de diferenciação. Nesse sentido, vale destacar que, atualmente, as exportações da Lidio Carraro representarem cerca de 18% do faturamento da empresa.

A penúltima razão apontada pela entrevistada - busca por reconhecimento internacional para comprovar a qualidade do produto e desenvolver a marca perante o mercado em geral, principalmente perante o mercado doméstico - se trata de uma peculiaridade da empresa estudada.

Esta individualidade se baseia nos fatos, defendidos pelas teorias, de que o processo de internacionalização é, normalmente, iniciado quando a marca já é reconhecida e relativamente consolidada no próprio mercado interno. Como destacado no tópico de caracterização da empresa e em razão dos próprios relatos da entrevistada, a Lidio Carraro encontra maiores facilidades no mercado

internacional do que no próprio mercado doméstico. Em apoio à relevância atribuída a este motivo, a entrevistada declarou que, mesmo de forma tímida, essa estratégia já surte efeitos no mercado brasileiro.

Por fim, a busca de aprendizado através da experiência de mercados maduros no segmento de vinhos deve ser analisada. Na visão da entrevistada, estes mercados são divididos em três segmentos. Primeiramente, o mercado maduro consumidor. Atualmente, a entrevistada considera o mercado consumidor inglês como sendo o mais diferenciado no ramo da viticultura, devendo a empresa absorver as percepções desses consumidores para elaboração dos seus vinhos.

Em segundo lugar, os mercados maduros podem ser vistos como aqueles mais desenvolvidos no quesito das práticas de vendas. Sob essa ótica, o principal representante desse mercado indicado pela entrevistada é o mercado dos Estados Unidos. Segundo ela, este mercado corresponde a uma verdadeira escola para saber vender.

Por fim, há os mercados maduros produtores. Nesse sentido, assim como determinado anteriormente neste estudo, a entrevistada apontou Espanha, Itália e França como os países dos quais mais aprendizados podem ser adquiridos pela Lidio Carraro na sua trajetória internacional.

Além do constatado, algumas considerações adicionais podem ser destacadas a respeito do início das exportações da Lidio Carraro a fim de confrontá-lo com os temas dispostos nas teorias e esclarecê-lo.

A primeira constatação é a tentativa de enquadramento do processo de internacionalização da Lidio Carraro em relação às teorias que abordam citado tema. Como se enquadra em relação à Teoria de Uppsala? Como destacado, esta defende a internacionalização como consequência natural do crescimento da empresa e da impossibilidade de ampliação no mercado doméstico. Além disso, a teoria defende que as empresas se internacionalizam para países com distâncias psíquicas reduzidas.

De acordo com o relatado pela entrevistada, o processo da Lidio Carraro não se deu em razão do grande crescimento da empresa e, tampouco pela impossibilidade de ampliação no mercado brasileiro de vinhos. Muito pelo contrário. Um dos motivos destacados para a internacionalização é justamente para que, ao serem reconhecidos no mercado internacional, os vinhos Lidio Carraro possam ter melhor aceitação no mercado doméstico.



Sendo assim, neste processo específico, o motivo de internacionalização é melhorar a presença dos vinhos da empresa no mercado nacional. Este fato não aparece na literatura sobre internacionalização de empresas como um motivo relevante para o início deste processo.

Outro ponto antagônico em relação à Teoria de Uppsala é o da escolha dos mercados. Como será detalhado posteriormente, os países para os quais a empresa começou a exportar e exporta seus vinhos são psiquicamente muito distantes do Brasil.

Apesar das contradições em relação às razões para iniciar o processo de internacionalização e à escolha dos mercados, há um ponto de convergência entre o defendido pela Teoria de Uppsala e o ocorrido na Lidio Carraro. Assim como sugerido na Teoria analisada, o processo de internacionalização da empresa não foi representado por uma sequência de passos planejados e racionalmente executados. As oportunidades de mercado oferecidas à empresa de forma natural foram muito mais determinantes para a escolha dos mercados e para a adoção de estratégias do que o planejamento e a racionalização dos passos a serem dados. Cabe destacar que estas oportunidades serão detalhadas posteriormente.

No que diz respeito ao enquadramento do processo da Lidio Carraro no Modelo do paradigma eclético ou modelo *OLI*, foi observado que o seu processo não foi completamente baseado na racionalidade absoluta como preconizou o modelo citado.

Foram feitas análises em relação aos custos de transação e entrada nos mercados desejados – análise profunda de mercados e players com melhores perfis e estrutura de distribuição conjuntamente com o *Wines of Brazil*. Apesar disso, a escolha e desenvolvimento, de fato, dos mercados para os quais a empresa exporta seus vinhos se deram, como já destacado, essencialmente em razão da participação da Lidio Carraro em feiras internacionais de vinho. Estas, por sua vez, acontecem predominantemente no continente europeu.

Além disso, é possível realizar uma análise em relação ao modelo *OLI* – *Ownership, Location and Internalization* – sugerido por Dunning (1986). Como a Lidio Carro ainda não produz seus vinhos no exterior, apenas as vantagens de propriedade – *ownership* – citadas pelo autor podem ser analisadas. Vale lembrar que estas representam as vantagens competitivas específicas de cada empresa em relação aos seus concorrentes.

Nesse sentido, duas importantes vantagens de propriedade podem ser destacadas no caso da empresa estudada. A primeira é referente à própria filosofia adotada por ela. Como destacado anteriormente, a Lidio Carraro, visando se diferenciar dos seus concorrentes e ir de encontro à crescente industrialização dos vinhos mundiais, adota a denominada filosofia purista. Acredita, dessa forma, conseguir resgatar a verdadeira essência e pureza dos produtos que elabora. Como comentado na caracterização da empresa, esta filosofia já proporcionou importantes prêmios à vinícola.

A segunda vantagem de propriedade da Lidio Carraro é o seu método de processamento das uvas a serem utilizadas nos vinhos. Cabe destacar que a empresa foi a primeira vinícola brasileira a utilizar o método por gravidade. Tal método evita o dilaceramento de sementes e a extração de taninos necessários ao alcance da qualidade desejada para os seus vinhos.

Sendo assim, as vantagens de propriedade destacadas acima podem ser classificadas, como definem Stal, Cunha de Almeida e Avrichir (2008), como capacidades de gestão e tecnológicas que conferem à empresa vantagens perante seus concorrentes.

Por fim, a ideia de internacionalização como estratégia de negócios abordada pelas teorias parece ser aquela que mais se aproxima do processo de internacionalização vivenciado pela empresa estudada.

Perguntada sobre o assunto, a entrevistada confirmou que a internacionalização foi, realmente, uma escolha entre as várias estratégias competitivas de expansão possíveis. Esta, assim como sugerem os teóricos, foi direcionada pela filosofia gerencial da Lidio Carraro. A empresa, desde o seu surgimento, visa fazer história e impactar o mundo positivamente.

Além disso, o processo de internacionalização se pautou, também, pelas oportunidades de mercado oferecidas à empresa que, como destacado, serão melhor detalhadas no tópico seguinte.

A segunda consideração de grande relevância para o entendimento aprofundado do início do processo de internacionalização da empresa é em relação à influência do mercado doméstico neste.

Para a análise deste ponto, cabe retomar uma das razões expressas pela entrevistada para o início do processo, a saber: busca por reconhecimento

internacional para comprovar a qualidade do produto e desenvolver a marca perante o mercado em geral, principalmente perante o mercado doméstico.

Sendo assim, cabe fazer uma pequena explanação a respeito do mercado brasileiro de vinhos, principalmente no tocante à competitividade das vinícolas brasileiras neste. Vale ressaltar que tal explanação encontra-se embasada no ponto de vista da entrevistada.

Segundo ela, o setor de vinhos no Brasil não oferece bases de competitividade para as próprias empresas brasileiras. Isso se dá por uma série de fatores. A principal delas, na visão da entrevistada, é em relação à cadeia tributária do país, que ela caracterizou como “absurda”. De acordo com ela, os tributos incidentes sobre os vinhos brasileiros são para aniquilar as empresas, principalmente as mais novas – caso da Lidio Carraro.

Na opinião dela, falta apoio, incentivo e suporte governamental para o mercado interno. Vale ressaltar que, em relação ao apoio às exportações, a empresa está bastante satisfeita. Suporte esse que não é dado sequer para que as vinícolas brasileiras sejam competitivas no processo produtivo – diferentemente do que ocorre na maioria dos países produtores os quais têm subsídios dos seus governos para a produção e comercialização de seus vinhos.

A entrevistada acredita que esta falta de apoio e respaldo do governo às vinícolas brasileiras culmina em uma participação de mercado menor do que estas poderiam e deveriam ter. Determina também que isto ocorre em razão do setor do vinho ainda não ser economicamente representativo no Brasil.

Além da entrada indiscriminada de vinhos com nenhuma incidência de tributos – essencialmente vinhos argentinos e chilenos, em razão dos tratados pactuados no âmbito do MERCOSUL -, o vinho brasileiro tem que cumprir uma série de regras - principalmente informações no rótulo - para ingressar no próprio mercado doméstico. Vale ressaltar que essas não são obrigatórias para os vinhos importados. Conclui a entrevistada, dessa forma, que há uma concorrência desleal no mercado brasileiro de vinhos, onde quem o domina são os vinhos importados.

Além destas considerações, uma ideia de cunho teórico, defendida por Porter (1990), deve também ser lembrada a fim de elucidar o tema abordado. Referido autor, por meio do seu Modelo de Diamante (PORTER, 1990), defende que ter um setor doméstico altamente competitivo é fator determinante para a competitividade internacional.

A entrevistada concorda plenamente com esta ideia. Essa concordância é verificada nas afirmações feitas durante a entrevista, entre as quais a de que “As empresas brasileiras que estão em processo de internacionalização têm necessidade de se esforçar muito mais, em razão de não terem bases para a competitividade doméstica. (...) essas (as exportações) poderiam ser muito facilitadas, caso existisse uma competitividade maior no mercado doméstico de vinhos, inclusive competitividade para a produção”. Ainda, segundo ela, “É difícil ser competitivo no Brasil no que diz respeito a produtos acabados”. Essa dificuldade seria, em grande parte, resultante da cadeia de impostos brasileira citada.

Levando em consideração as análises feitas, percebe-se que a busca de reconhecimento e competitividade internacional para que reflitam no mercado interno é, no caso da Lidio Carraro, uma razão muito relevante para o início do seu processo de internacionalização.

Pode-se dizer também que o processo de internacionalização da Lidio Carraro se contrapõe, de certa maneira, à lógica defendida por Porter (1990). Como observado, vinhos brasileiros não são competitivos no mercado brasileiro. A empresa apresenta maiores facilidades e competitividade no mercado externo do que no próprio mercado doméstico.

Vale ressaltar que essas facilidades e competitividade são fruto, em grande parte, da qualidade comprovada dos seus vinhos que foram merecedores de diversos prêmios pelo mundo e que podem aumentar a competitividade dos vinhos da empresa no mercado doméstico. Esta observação parece inverter a lógica das proposições de Porter (1990).

Visando dar continuidade ao entendimento do processo de internacionalização da empresa estudada, o próximo tópico abordará a questão das escolhas dos mercados para os quais esta exporta seus vinhos.

#### 4.2.2 Escolha dos mercados

O ponto inicial e fundamental para o entendimento deste tópico é a indicação dos mercados para os quais a Lidio Carraro exporta seus produtos. Estes servirão de base para as posteriores análises.

Dessa forma, o quadro abaixo mostra os anos e os correspondentes mercados importadores dos produtos da empresa.

<b>Ano</b>	<b>Países importadores</b>
2005	República Tcheca
2008	Alemanha Áustria Eslováquia
2009	Bélgica Luxemburgo Inglaterra (restaurantes em Londres) Polônia Canadá (Quebec)
2010	Holanda Irlanda Hungria Inglaterra (outras localidades) Canadá (Ontário)
2011	Dinamarca Suécia Finlândia Noruega Estados Unidos

Quadro 3: Mercados importadores dos produtos Lidio Carraro ao longo dos anos

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser observado, a empresa escolheu exportar seus vinhos para mercados completamente distantes psiquicamente do Brasil, sendo quinze países situados na Europa e dois na América do Norte.

Dados os resultados encontrados, é importante, para o começo das análises, relembrar as ideias de Hilal e Hemais (2003) e Johanson e Vahlne (1977). De acordo com estes autores, geralmente, o início da internacionalização das empresas ocorre para localidades que apresentem operações mais parecidas com as praticadas em seus países de origem.

Levando em consideração tais ideias, os teóricos trazem à tona o conceito de distância psíquica. Este sugere que quanto mais distantes psiquicamente forem os países importadores do país exportador, maiores serão as diferenças em relação ao desenvolvimento, idioma, cultura, sistema político, etc.. Sugerem os autores que, em consequência dessa maior diferença, maiores seriam as incertezas encontradas nesses países, dificultando o processo.

Pode-se, então, afirmar, com base no relatado pela entrevistada e nos dados apresentados no Quadro 3, que a Lidio Carraro vai totalmente de encontro ao sugerido pelas teorias.

Para entender os motivos da escolha dos mercados supracitados, primeiramente será exposta a resposta da entrevistada em sentido amplo. Posteriormente, esta será destrinchada. Desta forma, segundo ela, “os primeiros mercados foram escolhidos ao acaso e também refletiram o resultado das primeiras participações em feiras. Como a maioria das feiras ocorre na Europa, consequentemente desenvolvemos mais o mercado de lá. Posteriormente, iniciou-se um estudo junto ao projeto *Wines of Brazil* sobre quais os países de maior potencial para as exportações de vinhos brasileiros e hoje estamos alinhados a esta estratégia”.

Sendo assim, analisando o Quadro 3, é possível perceber que, antes da entrada da empresa no consórcio, o único país para o qual a Lidio Carraro havia exportado seus vinhos tinha sido a República Tcheca, o que aconteceu por acaso, como anteriormente mencionado. Esse destino permaneceu, por três anos, como o único no exterior.

Tendo em vista que a empresa se associou ao consórcio *WOB* em 2007 e, a partir de 2008, houve um aumento expressivo no número de destinos para os vinhos da Lidio Carraro, observa-se a importância do consórcio no processo de internacionalização da empresa. Esta será detalhada posteriormente.

Além da participação nas feiras que direcionou os mercados com maior abertura aos produtos da empresa, os estudos realizados junto ao consórcio são também relevantes para o entendimento da escolha e manutenção dos mercados escolhidos. Estes estudos utilizam por base levantamentos de informações quanti e qualitativas sobre os principais mercados importadores de vinhos. As informações quantitativas são levantadas por meio da unidade de Inteligência Comercial da Apex-Brasil. As qualitativas, por sua vez, são fundamentadas nas próprias experiências das empresas participantes do consórcio na realização dos seus negócios.

Como resultado da discussão entre representantes da Apex-Brasil e das empresas participantes do *Wines of Brazil* são definidos os já citados mercados prioritários do projeto.

Como destacado anteriormente, estes estudos de mercado têm como objetivo a busca de melhores importadores nos mercados através de uma análise mais

profunda destes e de *players* com melhores perfis e estrutura de distribuição, visando desenvolver relacionamentos de longo prazo.

Outro ponto importante defendido pelas teorias – internacionalização para países psiquicamente mais próximos (no caso brasileiro, países das Américas do Sul e Central e Portugal) – merece análise. Apesar de, como demonstrado anteriormente no Quadro 3, a Lidio Carraro exportar para países bastante distantes do Brasil, a entrevistada concordou com as ideias defendidas pelas teorias. Contudo, mesmo com a concordância, ela afirmou que essa hipótese praticamente não foi considerada pela Lidio Carraro. Segundo ela, houve duas razões principais para essa desconsideração.

A primeira refere-se à questão já relatada em relação à entrada de vinhos chilenos e argentinos sem a incidência de tributos no Brasil. E a segunda, porque as principais feiras do mundo do vinho são na Europa e os estudos de inteligência mercadológica do consórcio e da própria Lidio Carraro apontaram os países europeus como os mais atraentes para os vinhos da empresa.

Levando em consideração o que foi destacado neste tópico, é possível estabelecer uma relação com a tentativa de enquadramento do processo de internacionalização da empresa demonstrada anteriormente.

Percebe-se que os países escolhidos pela Lidio Carraro para exportar seus vinhos demonstram uma maior preocupação da empresa com as oportunidades de mercado que lhe são oferecidas do que com a realização de uma sequência de passos estudados e metodicamente planejados.

Uma análise final em relação aos mercados escolhidos pela empresa para exportar seus produtos pode ser destacada. Esta será feita à luz das estratégias genéricas de Porter (1986) destacadas no referencial teórico deste estudo. Para tal análise é importante considerar não apenas a diversidade dos países importadores dos produtos Lidio Carraro, mas, também, a filosofia da empresa - desenvolver produtos únicos e genuinamente brasileiros.

Sendo assim, pode-se dizer que a empresa optou pela estratégia genérica de diferenciação (Porter, 1986). Esta constatação se baseia nas considerações feitas acima e também nas ideias do autor de que além de buscar oferecer um produto único no âmbito de sua indústria, as empresas que optam por esta estratégia devem observar alguns pontos, a saber: grande habilidade de marketing, engenharia do

produto, tino criativo e avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas.

Em relação aos aspectos destacados por Porter (1986), as habilidades da área de Marketing da Lidio Carraro e as avaliações e incentivos subjetivos recebidos pela empresa parecem se destacar. Em relação ao primeiro aspecto, é possível dizer que, apesar do não reconhecimento do Brasil como produtor de vinhos finos e de alto valor agregado, a empresa tem conseguido apresentar seus produtos diante do mercado internacional e, principalmente, obter retornos financeiros crescentes com suas exportações ao longo dos anos.

Outro ponto sugerido pelo autor e que parece realmente caracterizar a diferenciação como a estratégia genérica escolhida pela empresa diz respeito às avaliações e incentivos subjetivos recebidos pela Lidio Carraro. Como será abordado de forma mais detalhada posteriormente, a empresa vem recebendo críticas positivas e prêmios de reconhecimento – principalmente internacionais - pela qualidade dos seus produtos.

Uma questão também destacada por Porter (1986) é a aparente impossibilidade de uma empresa obter, simultaneamente, diferenciação dos seus produtos/serviços e grandes parcelas no mercado em que atua. Apesar dos volumes exportados pela empresa ainda não serem tão significativos – fato que, de certa maneira, dificulta esta análise específica – e esta se encontrar no primeiro estágio do processo de internacionalização – o das exportações -, ela parece confirmar as ideias sugeridas pelo autor.

Finalizado este tema, os tópicos a seguir trarão as principais barreiras e vantagens encontradas pela Lidio Carraro no processo de internacionalização, assim como as estratégias da empresa para ingressar nos mercados supracitados.

#### 4.2.3 Barreiras encontradas

A fim de facilitar o entendimento deste subtópico serão apresentadas, no primeiro momento, as principais barreiras elencadas pela entrevistada para a internacionalização da Lidio Carraro. Em seguida, estas serão detalhadas. São elas:

- Cenário econômico mundial instável;



- Vinícola familiar, de pequeno porte;
- Falta de seguro de crédito para exportações.

De acordo com a entrevistada, o cenário econômico mundial instável é uma importante barreira às exportações da empresa. Agravado pela forte crise que eclodiu na economia europeia no último ano e por um câmbio desfavorável às exportações no Brasil, este cenário faz com que os riscos ao comércio internacional aumentem consideravelmente, em especial para uma empresa de pequeno porte.

Outro ponto citado pela entrevistada que vale destaque em relação ao cenário internacional é o medo que grandes *players* do mercado têm de investir em uma categoria de vinhos que praticamente ainda não existe – vinhos finos e com alto valor agregado produzidos pelo Brasil.

É interessante lembrar que os dois pontos colocados pela entrevistada são também sugeridos por Minervini (1997) como barreiras às exportações. Segundo o autor a instabilidade econômica e a falta de confiança no país exportador constituem, realmente, relevantes barreiras ao comércio internacional.

A fim de superar os efeitos das barreiras supracitadas, a entrevistada afirma que é essencial que a empresa construa uma marca forte e se associe com parceiros importantes no mercado internacional.

Como apontado pela entrevistada, o fato de a Lidio Carraro ser uma pequena vinícola familiar também dificulta, de certa maneira, uma inserção mais efetiva da empresa no cenário mundial. Isto ocorre, essencialmente, em razão dos recursos financeiros limitados que a vinícola possui para crescer.

O problema de limitação orçamentária é analisada por Amato Neto (2000). Corroborando com o sugerido pela entrevistada, o autor mostra que essa escassez de recursos realmente faz com que as pequenas empresas brasileiras, individualmente, não consigam responder de forma abrangente às demandas do mercado internacional.

Sendo assim, a formação de consórcios é entendida pelo autor e também pela entrevistada como uma saída interessante a fim de superar tal barreira. Ela afirma que a competitividade que os vinhos da Lidio Carraro conseguiram e estão conseguindo manter no mercado internacional é fruto, em grande parcela, dos

recursos provenientes da Apex-Brasil.

Em relação à importância dada pela Diretora da Lidio Carraro aos recursos – especialmente financeiros – provindos da Apex-Brasil, é importante se questionar sobre o futuro do *Wines of Brasil* e, especificamente, da Lidio Carraro no mercado internacional, caso o convênio firmado entre o IBRAVIN e a Apex-Brasil não seja renovado nos próximos anos. Será que o consórcio e as empresas que o integram já possuem maturidade e rentabilidade para prosseguir no processo de internacionalização dos vinhos brasileiros sem os recursos da Apex-Brasil?

Por fim, faz-se necessário analisar os impactos da última barreira citada pela entrevistada: a falta do seguro de crédito para exportações. De acordo com ela, nos últimos anos, especialmente com as crises mundiais, as empresas exportadoras estão precisando de crédito, porém a grande maioria delas não quer fazer carta de crédito – modalidade de crédito que garante o pagamento das exportações, condicionado, porém, ao cumprimento de exigências por parte das empresas importadoras.

Ainda em relação a este tema, vale ressaltar que, atualmente, os seguros de créditos confiáveis disponíveis no mercado são destinados a empresas com faturamento de exportação de, no mínimo, um milhão de dólares.

Dessa forma, a entrevistada afirma que é um grande risco para a Lidio Carraro exportar sem garantia de receber e sem flexibilidade de negociação. Em razão disto, a empresa, muitas vezes, concorda com as condições exigidas pelos compradores – que não são, necessariamente, as melhores para a empresa - para que não perca suas vendas.

Levando-se em consideração o que foi destacado é possível perceber que, de fato, a dificuldade para contratação de seguros para as exportações da empresa interfere na sua competitividade internacional.

Um ponto citado nas teorias que poderia ser uma possível e provável barreira à venda dos vinhos brasileiros no mercado internacional é o fato do Brasil ser um *late mover* no mercado viticultor. A opinião da entrevistada, contudo, é contrária a esta ideia. De acordo com ela, este fato não dificultou a penetração dos vinhos da Lidio Carraro em novos mercados nem sua competitividade. Muito pelo contrário. A visão dela é a de que o mercado está sempre esperando algo novo. Dessa forma, os

vinhos oriundos do já citado Novo Mundo podem até obter vantagens.

A entrevistada afirma que os vinhos são competitivos no mercado internacional. Alerta novamente, entretanto, que há necessidade de que mudanças internas sejam feitas para que, no mínimo, a competitividade alcançada seja mantida.

Apesar das diversas barreiras encontradas pela empresa, há também fatores que facilitaram sua inserção no mercado internacional. Estes serão apontados no subtópico a seguir.

#### 4.2.4 Fatores facilitadores

Novamente, a fim de facilitar o entendimento do que será demonstrado neste subtópico, os fatores facilitadores indicados pela entrevistada serão mostrados primeiramente. Em seguida, cada fator será detalhado, visando esclarecer o exposto. De acordo com ela, os principais facilitadores para o processo de internacionalização da empresa são:

- Processo de criação de uma marca forte de reconhecimento internacional;
- Aprendizado contínuo, especialmente com a participação no *Wines of Brasil*;
- Consistência na participação das ações do *Wines of Brasil*;
- Reconhecimento da alta qualidade dos vinhos pelo mercado;
- Apoio da mídia espontânea, em especial no mercado externo;
- Disponibilidade de uma pessoa com facilidade de comunicar-se em diversas línguas para assumir a área de exportação e participar das ações continuamente.

De acordo com a entrevistada, a criação da marca da Lidio Carraro é consequência de três fatores principais: muita vontade, planejamento e ação. Segundo ela, a intenção de fazer a diferença no mercado foi a mola propulsora para a criação da marca.

Em razão de a empresa tentar fazer com que a marca reflita os reais propósitos da Lidio Carraro, a completa elaboração da logomarca demorou aproximadamente um

ano para ficar pronta. O resultado é, segundo a entrevistada, razão de grande orgulho para empresa e de reconhecimento do mercado.

Os facilitadores aprendizado contínuo e consistência na participação das ações do *Wines of Brasil* podem ser analisados conjuntamente. De acordo com a entrevistada, é bastante difícil determinar o principal aprendizado da Lidio Carraro em razão de sua participação no consórcio. Ela acredita, contudo, que a necessidade de união do setor é um dos principais aprendizados. Segundo ela, esta é imprescindível a fim de conferir competitividade aos vinhos brasileiros participantes do consórcio.

A consistência referida pela entrevistada como um facilitador se relaciona à participação da empresa nas feiras internacionais de vinhos, bem como nas ações de degustação realizadas no exterior, na vinda de importadores e jornalistas internacionais especializados ao Brasil e nas outras ações promovidas pelo *Wines of Brasil*, com apoio da Apex-Brasil. Segundo ela, essa continuidade na participação das ações do consórcio é muito importante, por diversos fatores.

Além dos aprendizados destacados, a participação no consórcio faz com que a empresa tenha uma percepção mais clara do mercado. Apesar de adotar uma filosofia purista – diferente da adotada pela grande maioria das vinícolas -, ela afirmou, contudo, que há necessidade de que a Lidio esteja atenta às novas tendências. Nesse sentido, as experiências em feiras e o contato com pessoas de todo o mundo forçam a empresa a aprender a se vender melhor, assim como refina sua ideia de *business*.

O apoio da mídia espontânea foi também fundamental para o bom andamento da vinícola. Nesse sentido, vale destacar que, desde 2004, a empresa já recebe relativo destaque em importantes publicações nacionais – IstoÉ, Veja, - e revistas especializadas do Brasil – Vinho Magazine, Gula, Prazeres da Mesa.

Foi a partir de 2005, contudo, que a Lidio Carraro, além de continuar tendo destaque na mídia nacional, começou a ganhar seu espaço nas publicações internacionais. No próprio ano de 2005, a empresa chegou a ser capa de uma revista especializada na República Tcheca e, em 2006, ganhou espaço em uma importante revista do setor, a *Revue Du Vin*.

Os destaques citados acima foram apenas alguns exemplos do apoio midiático recebido pela empresa ao longo dos anos. Esses destaques, de certa maneira,

também ajudaram a empresa a alcançar um outro facilitador citado pela entrevistada: o reconhecimento da alta qualidade dos vinhos pelo mercado.

É importante dizer que, atualmente, a Lidio Carraro tem maior destaque na mídia internacional do que na nacional. Também em razão deste fator, a empresa acaba sendo mais reconhecida no mercado internacional do que no próprio mercado doméstico.

Por fim, a disponibilidade de uma pessoa poliglota – fala inglês, espanhol e italiano - representa um importante facilitador do processo de internacionalização da empresa. Segundo a entrevistada, se trata de um fator que gera muita credibilidade e sensação de comprometimento por parte da Lidio. Ela ainda ressalta que este fator é potencializado, pois é uma pessoa da família. Sendo assim, há maior grau de envolvimento, dedicação e paixão pelo negócio da empresa.

Apresentadas as barreiras e os facilitadores ao processo de internacionalização da empresa, o próximo subtópico apresentará as principais estratégias da Lidio Carraro a fim de superar as citadas barreiras e potencializar os fatores que facilitam seu processo.

#### 4.2.5 Estratégias utilizadas

De acordo com a diretora de Marketing da Lidio Carraro, as estratégias utilizadas pela vinícola no seu processo de internacionalização têm um objetivo principal: aumentar a competitividade da empresa. Para ela, ser competitivo é, no final das contas, ter sucesso comercial, independente do segmento em que se atua.

Visando alcançar essa competitividade, a entrevistada citou como principais estratégias da Lidio Carraro:

- Participar do *Wines of Brasil*;
- Pensar em conjunto no desenvolvimento de estratégias para o mercado em questão;
- Investir na imagem e reconhecimento da marca;
- Surpreender pela consistência na qualidade, personalidade e apresentação dos produtos ao longo dos anos;
- Melhorar continuamente os processos.

A importância do *Wines of Brasil* na internacionalização da empresa é entendida como enorme. Segundo a entrevistada, sem o apoio dado pelo consórcio – logístico, de divulgação e, principalmente, financeiro –, a vinícola não teria condições de realizar as atividades que executa atualmente no mercado internacional.

Consórcio de Exportação (2009) concorda com a ideia da entrevistada. De acordo com o autor, os consórcios de exportação têm como objetivo fundamental, justamente, o de auxiliar MPEs em sua introdução no cenário internacional.

Um ponto ressaltado pela entrevistada é a importância de diferenciar as estratégias do *Wines of Brasil* e as da Lidio Carraro. De acordo com ela, além das ações gerais já destacadas – participação de feiras internacionais, Projetos Imagem e Comprador -, o *WOB* sugere, também, estratégias particulares para que as vinícolas sejam mais competitivas no cenário internacional. Contudo, segundo ela, a maioria das estratégias é pensada e executada por cada empresa, individualmente.

Outra estratégia utilizada pela empresa é o pensamento e elaboração de ações em conjunto com as demais empresas do projeto. De acordo com ela, a união das vinícolas do *WOB* é muito importante para a competitividade das mesmas. Para ela, a troca de experiências entre as vinícolas e o foco em um objetivo comum possibilitam esse planejamento conjunto.

Investir na imagem da Lidio Carraro é também uma estratégia fundamental para a empresa manter sua competitividade internacional. Segundo a entrevistada, a busca pelo reconhecimento da marca ocorre, principalmente, através das ações de degustação das quais a empresa participa e das avaliações realizadas por profissionais renomados do setor. Somado ao investimento na marca e imagem, a vinícola busca surpreender os consumidores pela consistência na qualidade dos seus produtos.

Essa qualidade citada por ela parece estar sendo reconhecida. De acordo com a entrevistada, diversos prêmios internacionais e nacionais – vinhos oficiais dos Jogos Pan-americanos 2007, medalha de ouro no Concurso de Bruxelas 2009, primeiro lugar na avaliação de *Pinots Noir* realizada pela Sabores de Baco, medalha no *International Wine Challenge* no Reino Unido, etc. – já foram ganhos pela empresa. Eles contribuem, substancialmente, para o seu amadurecimento nos mercados doméstico e internacional.

A qualidade dos produtos oferecidos pela Lidio Carraro se deve, em grande parte, pelo aperfeiçoamento contínuo de seus processos – outra estratégia citada pela entrevistada.

Segundo ela, o objetivo fundamental de melhorar tanto os processos administrativos quanto os operacionais é reduzir os custos da empresa. Ela acredita que, com essa redução, os produtos se tornam mais competitivos e atrativos aos consumidores. Isso, consequentemente, reflete no sucesso comercial da Lidio.

Apresentadas as principais estratégias da Lidio Carraro no seu processo de internacionalização, o tópico a seguir discorrerá sobre a trajetória da empresa no consórcio *Wines of Brasil*.

#### **4.3 Lidio Carraro e sua participação no Wines of Brasil**

Em diversos momentos durante este estudo foi citada a relação entre o processo de internacionalização da Lidio Carraro e o *Wines of Brasil*. Em razão disto, este tópico aborda o início dessa relação e as vantagens e desvantagens percebidas pela empresa em razão de participar do consórcio. Por fim, um comparativo entre as exportações antes e depois da adesão da Lidio Carraro ao *Wines of Brasil* é apresentado.

O início da participação da Lidio Carraro no *Wines of Brasil* ocorreu em 2007. De acordo com a entrevistada, a participação da empresa neste ano aconteceu, exclusivamente, em ações no Brasil, em função da sua limitação orçamentária. Assim, neste ano, a Lidio Carraro participou apenas de reuniões de planejamento e avaliação do projeto e de Projetos Imagem e Comprador, realizados pela Apex-Brasil.

Depois de aproximadamente um ano atuando efetivamente nas ações do projeto no Brasil, a Lidio Carraro decidiu, em 2008, começar a participar das ações promocionais no exterior, em especial das grandes feiras mundiais do setor vinícola e das ações de degustação nos mercados prioritários para o projeto.

Segundo a entrevistada, no início de sua participação no consórcio, a Lidio Carraro não tinha a completa consciência dos benefícios que poderia ganhar em razão de tal

participação. Contudo, havia plena ciência de que a empresa necessitava encontrar novos caminhos para se desenvolver. Ficou claro para a Lidio Carraro que um destes novos caminhos seria a participação das ações promocionais junto às demais empresas do projeto.

A entrevistada afirma ser difícil falar exclusivamente dos vinhos da Lidio Carraro e sua relação com o consórcio. Para ela há uma missão de se criar uma boa imagem internacional do vinho brasileiro e não somente dos vinhos da empresa. Nesse sentido, ela acredita que o consórcio possui a missão de criar e educar o mercado sobre a sua existência, consistência na qualidade, estilo de produto e competitividade.

A entrevistada afirma, também, que a geração e troca de conhecimento entre as vinícolas participantes do consórcio são essenciais para o amadurecimento da empresa no mercado internacional. É justamente esta união setorial e a possibilidade de criar e promover a imagem do Brasil como um país produtor de vinhos de qualidade uma das principais vantagens percebidas pela Lidio Carraro em razão de sua participação.

Apesar da grande importância destas duas vantagens supracitadas, há uma vantagem considerada ainda mais importante pela entrevistada: os recursos provindos da Apex-Brasil. Como destacado anteriormente, ela afirma que o relativo sucesso que a empresa tem atualmente é, em considerável parcela, por causa desses recursos.

A entrevistada foi também questionada em relação a algumas vantagens para as empresas participantes de consórcios citadas por Minervini (1997) – redução dos gastos gerais com exportação, maior capacidade de planejamento a longo prazo, redução dos custos unitários dos produtos e melhoramento da forma e apresentação das embalagens e rotulagens, etc.

De acordo com ela, a empresa percebe alguns benefícios citados pelo autor, mas não todos. Há uma clara percepção da Lidio Carraro em relação ao aumento em sua capacidade de planejamento, principalmente de longo prazo. A empresa percebe também uma relativa redução dos gastos gerais com as exportações.

Apesar do exposto, por ainda não ter um significativo volume exportado e grande representatividade, a empresa não percebe alguns benefícios sugeridos por



Minervini (1997). Exemplos dessas vantagens não percebidas são a redução dos seus custos unitários e um melhoramento da forma e apresentação de suas embalagens. Mesmo ainda não as percebendo, a entrevistada acredita que é possível, com a expansão do *Wines of Brasil*, começar a perceber também ganhos de escala.

A entrevistada foi questionada sobre possíveis desvantagens em razão da participação no consórcio. De acordo com ela, a Lidio Carraro não percebe desvantagens, estando bastante satisfeita com o *Wines of Brasil*. Essa satisfação é fruto do que foi relatado anteriormente e é consolidada nos resultados obtidos pela Lidio Carraro com suas exportações.

Estes resultados podem ser observados no gráfico abaixo. Ele compara a receita obtida pela empresa com suas exportações antes e depois de sua adesão ao *Wines of Brasil*:

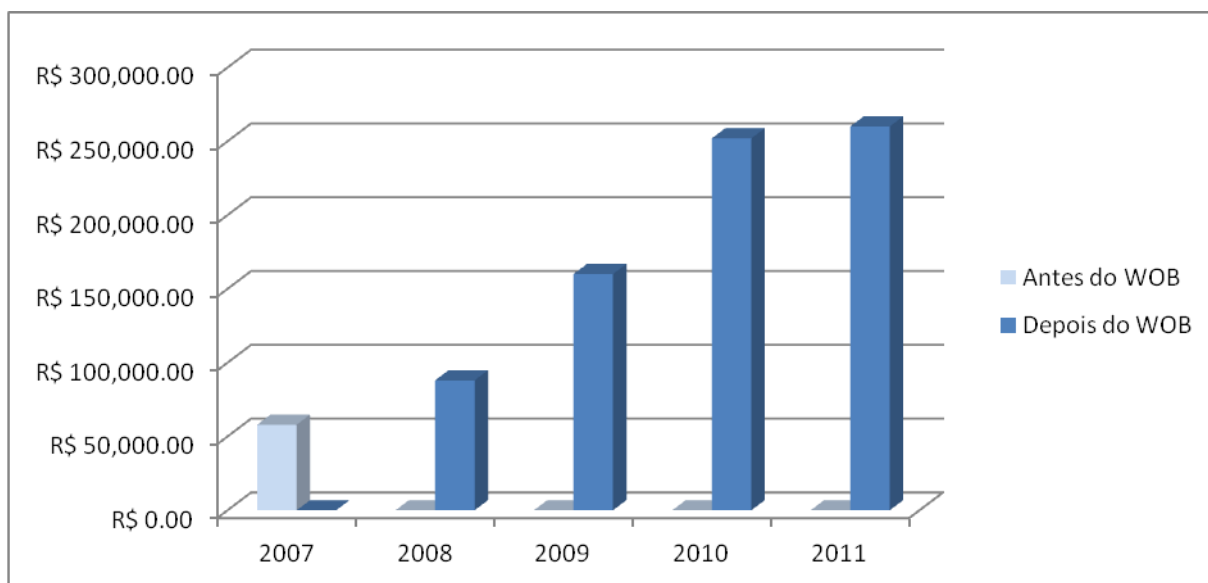


Gráfico 8: Receitas da Lidio Carraro com exportações antes e depois do *Wines of Brasil*.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Além do já demonstrado grande aumento dos mercados importadores dos produtos da empresa após sua entrada no *Wines of Brasil*, é possível perceber, ao analisar o gráfico 8, que as receitas da Lidio Carraro com suas exportações também cresceram significativamente após sua adesão ao consórcio.

No seu primeiro ano como integrante do *Wines of Brasil*, 2008, a empresa aumentou em 32% seu faturamento com as exportações em relação ao ano de 2007. Já na

comparação entre as receitas obtidas em 2009 e 2008, houve um aumento de aproximadamente 90% das receitas com exportações.

Nos anos subsequentes – 2010 e 2011 - também houve crescimento das receitas da empresa. Fica claro, com as informações apresentadas, a forte influência positiva exercida pelo *Wines of Brasil* na atuação da Lidio Carraro no mercado internacional de vinhos.

O próximo tópico trará as conclusões deste estudo e as recomendações para pesquisas futuras.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo não visou encontrar respostas para que sejam generalizadas. Buscou-se, essencialmente, descrever o processo de internacionalização da Lidio Carraro Vinícola Boutique. Para isso, alguns pontos específicos e que deram base para a formulação dos objetivos deste estudo foram analisados, tais quais: decisão de exportar, escolha dos mercados, barreiras e facilidades encontradas no processo e a influência do consórcio *Wines of Brasil* neste.

Ficou claro, ao longo do trabalho, que a empresa estudada, como sugerem Porter (1986), Almeida (2006) e outros, se encontra no primeiro estágio do processo de internacionalização: o das exportações. Verificou-se também que este processo está ocorrendo de uma maneira bastante fluida. Isso, pois as oportunidades de mercado captadas pela empresa estão se mostrando mais determinantes para sua trajetória internacional do que a tentativa de planejar e racionalizar todas as suas ações.

Duas conclusões podem ser destacadas em relação à decisão de exportar da Lidio Carraro. Primeiramente, o fato de a empresa buscar reconhecimento internacional para que isto surta efeito no mercado doméstico. Como destacado, esta consideração não foi encontrada na literatura pesquisada como uma das razões para se iniciar o processo de internacionalização. Sendo assim, trata-se de uma importante contribuição deste estudo. De forma geral, contribui para o tema internacionalização de empresas. E, especificamente, sugere uma alternativa estratégica para empresas brasileiras que estão inseridas em segmentos de mercado que impõem incontáveis desafios à sua competitividade.

A segunda conclusão se refere à aparente contradição do caso estudado em relação ao Modelo de Diamante sugerido por Porter (1990). Como visto, mesmo o mercado brasileiro de vinhos não sendo competitivo, a Lidio Carraro vêm conseguindo não só bons resultados, mas, principalmente, reconhecimento e competitividade no mercado internacional. Dessa forma, pode-se dizer que, neste caso específico, apesar de ser um fator bastante relevante, a competitividade doméstica não vem sendo determinante para o sucesso da Lidio Carraro no mercado internacional.

Os mercados escolhidos pela vinícola também possibilitam conclusões interessantes. Como observado, a empresa exporta seus produtos para países psiquicamente muito distantes do Brasil – quinze europeus e dois situados na América do Norte. A opção por estes mercados se deu em razão de dois fatores. O primeiro é que as principais feiras do ramo acontecem na Europa. Já o segundo se deve ao fato dos estudos mercadológicos realizados pela empresa e pelo *Wines of Brasil* terem indicado tais mercados como mais favoráveis aos vinhos brasileiros.

Tendo em vista o destacado, conclui-se que a escolha dos mercados pela Lidio Carraro se contrapõe completamente às ideias defendidas pelos teóricos a respeito deste assunto – especialmente Hilal e Herais (2003) e Johanson e Vahlne (1977).

Foi possível observar que as barreiras encontradas pela Lidio Carraro no seu processo de internacionalização se assemelham bastante às sugeridas pelas teorias apresentadas. O ponto que merece destaque em relação a este tópico é a percepção da entrevistada sobre o fato do Brasil ser um *late mover* no mercado de vinhos. Em oposição ao que sugerem as teorias, percebeu-se, por meio dos resultados apresentados, que o mercado internacional tem oferecido muitas oportunidades aos vinhos brasileiros, mesmo o Brasil ainda não sendo reconhecido como produtor de vinhos de qualidade e valor agregado.

Como verificado ao longo do estudo, as oportunidades oferecidas pelo mercado internacional estão sendo bem aproveitadas pela Lidio Carraro. Verificou-se que as diversas estratégias utilizadas pela empresa no seu processo de internacionalização vêm tendo papel fundamental nisto. Uma delas se apresentou como mais determinante para o relativo sucesso da empresa: sua participação no *Wines of Brasil*.

Resumidamente, pode-se dizer que, mesmo com todas as adversidades apresentadas no estudo, o trabalho realizado pelo consórcio e os recursos fornecidos por ele – financeiros, administrativos, operacionais, logísticos etc. - se refletem na competitividade e no reconhecimento que os vinhos brasileiros – neste caso específico, os vinhos da Lidio Carraro - estão conseguindo no mercado internacional.

Em razão do apresentado ao longo de todo o trabalho, é possível concluir que, assim como diversos teóricos sugerem, os consórcios de exportação – neste caso

específico o *WOB* – representam, se bem geridos, uma estratégia interessante para as MPEs que desejam iniciar este árduo processo de internacionalização.

É importante destacar algumas limitações do presente estudo. A primeira se refere ao método de pesquisa utilizado – estudo de caso. Apesar de ter se mostrado como o mais adequado para o trabalho, o método não possibilitou a generalização dos resultados encontrados para o setor de vinhos ou outros setores. Dessa forma, os levantamentos e considerações expostos ao longo do trabalho são específicos da Lidio Carraro.

Outra limitação que pode ser apontada foi o reduzido número de respondentes - dois. Apesar de este fato poder ter influenciado, de alguma maneira, os resultados encontrados, acredita-se que as entrevistadas escolhidas são pessoas estratégicas dentro de suas organizações – Diretora de Marketing e Vendas da Lidio Carraro e Gerente do *Wines of Brasil*. Mesmo que outros participantes pudessem ter contribuído para a construção de uma melhor pesquisa, as entrevistadas parecem ter sido adequadas para o alcance dos objetivos traçados.

Por fim, a dificuldade de contrastar os resultados da Lidio Carraro com os de outras empresas do setor de vinhos é também uma limitação. Provavelmente, comparando-se os resultados obtidos com os de outras organizações, seria possível fazer análises mais aprofundadas e conclusivas a respeito da atuação da Lidio Carraro no mercado internacional. Essa limitação é resultante, principalmente, da quase inexistência de estudos – já destacada na justificativa de pesquisa - a respeito dos temas abordados no presente trabalho.

Foi possível perceber, ao longo da elaboração deste trabalho, que ainda existem algumas lacunas teóricas a respeito do tema internacionalização de empresas. A fim de dar continuidade aos estudos sobre o assunto abordado e, assim, contribuir para a consolidação a respeito deste, algumas sugestões para pesquisas futuras podem ser feitas.

Como a maior parte dos estudos sobre internacionalização de empresas brasileiras foca nas grandes corporações, os dados e resultados sobre MPEs que se internacionalizaram ainda são escassos. Desta forma, uma pesquisa relevante pode ser a respeito da análise de outros casos de MPEs que buscam sua expansão por meio da internacionalização. Poderiam ser abordadas as diferentes estratégias de

internacionalização utilizadas por essas empresas de forma mais detalhada, analisando o seu retorno econômico-financeiro, por exemplo.

Outra pesquisa interessante poderia ser realizada a partir da comparação entre os diversos consórcios de exportação ou Projetos Setoriais Integrados apoiados pela Apex-Brasil. A verificação dos fatores críticos de sucesso destes, assim como as diferenças determinantes para um melhor desempenho de um ou outro consórcio parecem ser relevantes.

Por fim, uma preocupação destacada neste estudo – o futuro dos Projetos Setoriais apoiados pela Apex-Brasil, como o *Wines of Brasil*, caso a parceria entre esta organização e as entidades representativas dos setores econômicos brasileiros se encerre – também parece ser um tema que merece análise posterior.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, André. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- AMATUCCI, Marcos. Diferenças entre first movers e late movers na capacitação para o desenvolvimento de produtos na indústria automobilística, **Revista de Administração e Inovação**, v.7, n.4, p.66-86. 2010.
- ÂNGELO, José A; SATO, Geni S. Exportações de vinhos e derivados e o processo de internacionalização das vinícolas brasileiras. **Informações econômicas**. v.37, n.11, p.15-25, 2007.
- BLUME, R.; HOFF, D. N.; PEDROZO, E. A. Mobilização de recursos e competitividade no mercado de vinhos finos: uma análise da vitivinicultura de São Joaquim, SC. **Organizações Rurais e Agroindustriais**. v. 11, n.2, p. 269-287, 2009.
- BORINI et al. Late Movers: “Basta imitar”? **Simpósio de Excelência e Gestão em Tecnologia**, Resende, RJ, Brasil, 19 a 21 de Outubro, 2006.
- \_\_\_\_\_. Potencialidade competitiva e recursos essenciais à produção de vinhos finos: um estudo da vitivinicultura em São Joaquim, SC. **Anais do XVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, Londrina, PR, Brasil, 22 a 25 de Julho, 2007.
- CALOF, Jonathan; BEAMISH, Paul W. Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization, **International Business Review**. v.4, n.2, p.115-131.1995.
- CASAROTTO, Nelson; PIRES, Luis H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CODOGNO, Rossana J; RIZZO, Marçal R. Consórcios de Exportação: Uma alternativa para as pequenas e médias empresas. 2006. Disponível em <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/economia/consorcios-de-exportacao:-uma-alternativa-para-as-pequenas-e-medias-empresas-744/artigo/>> . Acesso em: 01 nov. 2011
- COSTA, B. et al. O consórcio de exportação como uma alternativa para a internacionalização: um estudo de caso do Bahia Beach Export. **3 colóquio IFBAE**, Grenoble, Suíça, 2005.
- DALMORO, Marlon. **Internacionalização de empresas em redes horizontais: uma análise a partir do Projeto Setorial Integrado Wines from Brazil**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.
- DAS, T.; TENG, Bing-Sheng. Alliance Constellations: a social exchange perspective. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 3, p.445-456. 2002.

DEUSDARÁ, Bruno; ROCHA, Décio. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **ALEA**, v.7, n.2, p. 305-322. 2005.

DIAS, Manuela F. **A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira**. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal.

DIFERENÇAS do velho e novo mundo. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.tacacheia.com.br/index.php/2010/05/diferencas-do-velho-e-novo-mundo/>>. Acesso em: 03 set. 2012

DUNNING, John H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v.11, n.1, p.9-31. 1986.

EVANS, Jody; TREADGOLD, Alan; MAVONDO, Felix T. **Psychic distance and the performance of international retailers – A suggested theoretical framework**. *International Marketing Review*. v.17, n.4/5, p. 373-391. 2000.

FLEURY, Afonso. **Por que a internacionalização das empresas brasileiras é importante?**. 2006. Disponível em <[http://www.pro.poli.usp.br/sala\\_de\\_imprensa/clipping/por-que-a-internacionalizacao-das-empresas-brasileiras-e-importante](http://www.pro.poli.usp.br/sala_de_imprensa/clipping/por-que-a-internacionalizacao-das-empresas-brasileiras-e-importante)> Acesso em: 12 nov. 2011.

FREIRE, Adriano. **Estratégia: sucesso em Portugal**. 1ed. Lisboa: Verbo, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: Evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**. v.7, n.1, p. 109-124. jan./mar. 2003.

HUART, J.M. **Stratégies des Entreprises et Efficacité Économique**. Paris: Breal, 2002.

INFANTE, Vidal S.; CAMPOMAR, Marcos C. O consórcio de exportação como um agente dinamizador na transnacionalização da pequena e média empresa brasileira: um estudo no Estado de São Paulo. **Revista de Administração da USP**. v.21, n. 1, p. 21-30. 1986.

ISHIHARA, Fernanda L. **Internacionalização das empresas: fatores que levaram um consórcio exportador de moda praia a encerrar suas atividades**. 2009, 55f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Internationalization Process of the Firm: A Mode for Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1. p. 23-32 mar.1977.

LIMA, Geraldine A.; LIMA, Juvêncio B. Consórcios de Exportação: um Processo de Aprendizagem Organizacional em PMEs. **Revista O&S**, v.12, n.34, jul./set. 2005.

MANZINI, Eduardo J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. **Anais do II Seminário Internacional de Pesquisa e Estudos Qualitativos**. Bauru, SP, Brasil, 25 a 27 de Março, 2004.



MAROSTICA, E. Estudo: Expansão de mercado no Mercosul: consórcios de exportação de micro e pequenas empresas. 2007. Disponível em <<http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=8087>> . Acesso em: 25 out. 2011.

MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999

NEVES, José L. Pesquisa qualitativa – Características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michal E. **The competitive advantage of nations**. 8 ed. New York: Free Press, 1990.

REID, Stan. Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice, **International Marketing Review**, v.1, n.2. p. 44-56, 1983.

SATO, Geni. Vinhos brasileiros: é possível a internacionalização? **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. v.1, n.1, p.243-259, 2006.

SECEX. Disponível em: <[www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1313424764.doc](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1313424764.doc)>. Acesso em: 27 de out. 2011

STAL, Eva; AVRICHIR, Ilan; CUNHA DE ALMEIDA, Manoel V. Sabó Indústria e Comércio de Autopeças. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v.5, n. 1, p. 126-140, 2008

SUZIN, Carolina T. **Dinâmica estratégica da vinícola Miolo Ltda e o Vale dos vinhedos**. 2003. 106f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre

WHITELOCK, Jeryl. Theories of internationalisation and their impact on market entry. **International Marketing Review**. v.19, n.4, p.342-347. 2002.

WINEINSTITUTE. Disponível em: <<http://www.wineinstitute.org/files/WorldWineProductionbyCountry.pdf>> Acesso em: 29 de out. 2011

WINES OF BRAZIL. Disponível em: <<http://www.winesofbrasil.com/>>. Acesso em: 29 de out. 2011

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **APÊNDICE A – Roteiro da entrevista com a Diretora de Vendas e Marketing da Lidio Carraro**

- Histórico da empresa
  - Surgimento
  - Início do engarrafamento
    - Como? Por quê?
  - Vinhos oferecidos
    - Por que somente vinhos *top*?
  - Características da família Carraro
    - Valores;
    - Influência no cultivo e na administração.
- Inserção no mercado internacional de vinhos
  - Decisão de exportar
    - Quando?
    - Principais razões para iniciar o processo
    - Fatores que facilitaram o processo
    - Dificuldades e barreiras encontradas no processo
    - Como se deu o processo para a escolha dos mercados?
    - Quais as estratégias utilizadas pela empresa para conseguir e manter competitividade internacional?
- *PSI Wines of Brasil*
  - Quando a empresa começou a fazer parte do consórcio?
  - Por quê?
  - Quais as vantagens percebidas?
  - E as desvantagens?
  - Participação no *PSI Wines of Brasil* contribuiu para seu processo de internacionalização? Como?

## **APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com a Gerente do *Wines of Brasil***

- Como e quando ocorreu o surgimento do então consórcio de exportação *Wines from Brazil*? (Principais razões para o surgimento e principais objetivos no momento da criação do consórcio).
- Como se dá a relação com a Apex-Brasil? Qual a influência da Agência no WOB?
- Por que a mudança de nome (*Wines from Brazil* x *Wines of Brasil*)?
- Existiram critérios para a seleção das empresas participantes do consórcio? Quais foram eles?
- Quantas empresas iniciaram o Projeto e quantas fazem parte do consórcio atualmente?
- Todas essas empresas já exportavam quando começaram a fazer parte?
- Quais são as principais estratégias de promoção internacional do consórcio?
- Quais acredita serem as vantagens oferecidas às vinícolas participantes do consórcio?
- Quais as maiores dificuldades enfrentadas pelo *Wines of Brasil*?
- Como se dá o estabelecimento de objetivos e metas do consórcio?
  - De forma global?
  - Por empresa participante?
  - Em que parâmetros essas metas/objetivos são baseados?
  - Essas metas/objetivos têm sido alcançadas?
  - Poderia me fornecer dados relativos ao volume de exportação e faturamento do WOB desde o seu início?
- Quais mudanças você acredita serem necessárias para que os objetivos sejam alcançados de forma plena e mais rápida?
- Alguns teóricos fazem uma diferenciação entre consórcios de promoção (limitação a ações promocionais como participação de feiras internacionais, missões comerciais, edições de catálogos e folhetos) e consórcios de vendas (além das atividades promocionais, existe a finalidade de procurar mercados, contatar clientes e fechar negócios). Como você classificaria o *Wines of Brasil* e por quê?

- Como percebe o mercado brasileiro de vinhos? (em relação à competitividade, qualidade dos vinhos presentes no mercado, quantidade de vinhos importados, etc.)
- Acredita que as barreiras enfrentadas pelas vinícolas brasileiras no mercado doméstico (falta de apoio governamental, incentivo às importações, excessivas regulamentações, etc.) influenciam suas atuações no *WOB* e, conseqüentemente, no mercado internacional? Se sim, como?
- Pode-se dizer que algumas empresas integrantes do *WOB* são mais conhecidas internacionalmente do que nacionalmente? Por que isto ocorre?
- Quais são as perspectivas/ projeções do *PSI* para os próximos anos?

## APÊNDICE C – Roteiro para pesquisa documental

Informações a serem coletadas e respectivos sítios eletrônicos:

- SECEX - <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/index.php?area=5>
  - Produção mundial de vinhos;
  - Exportações e importações de vinhos e espumantes no Brasil;
  - Representatividade das MPEs no comércio exterior brasileiro;
  
- Apex-Brasil - <http://www.apexbrasil.com.br/portal/>
  - Consórcios de exportação
    - Conceitos, classificações, etc.
  - Projetos Setoriais de forma geral e, especificamente *WOB*.
    - Conceito, objetivos, formato, duração, etc.
  
- *Wines of Brasil* – <http://www.winesofbrasil.com>
  - Missão, Visão, Valores;
  - Metas e Objetivos;
  - Estratégias utilizadas;
  - Resultados
    - Produção, receitas geradas, países importadores, etc.